

**VEEDURÍA
DISTRITAL**

20

**METODOLOGÍA
CONOCIENDO EL MODELO
INTEGRADO DE PLANEACIÓN
Y GESTIÓN MIPG PARA
EJERCER CONTROL
SOCIAL**

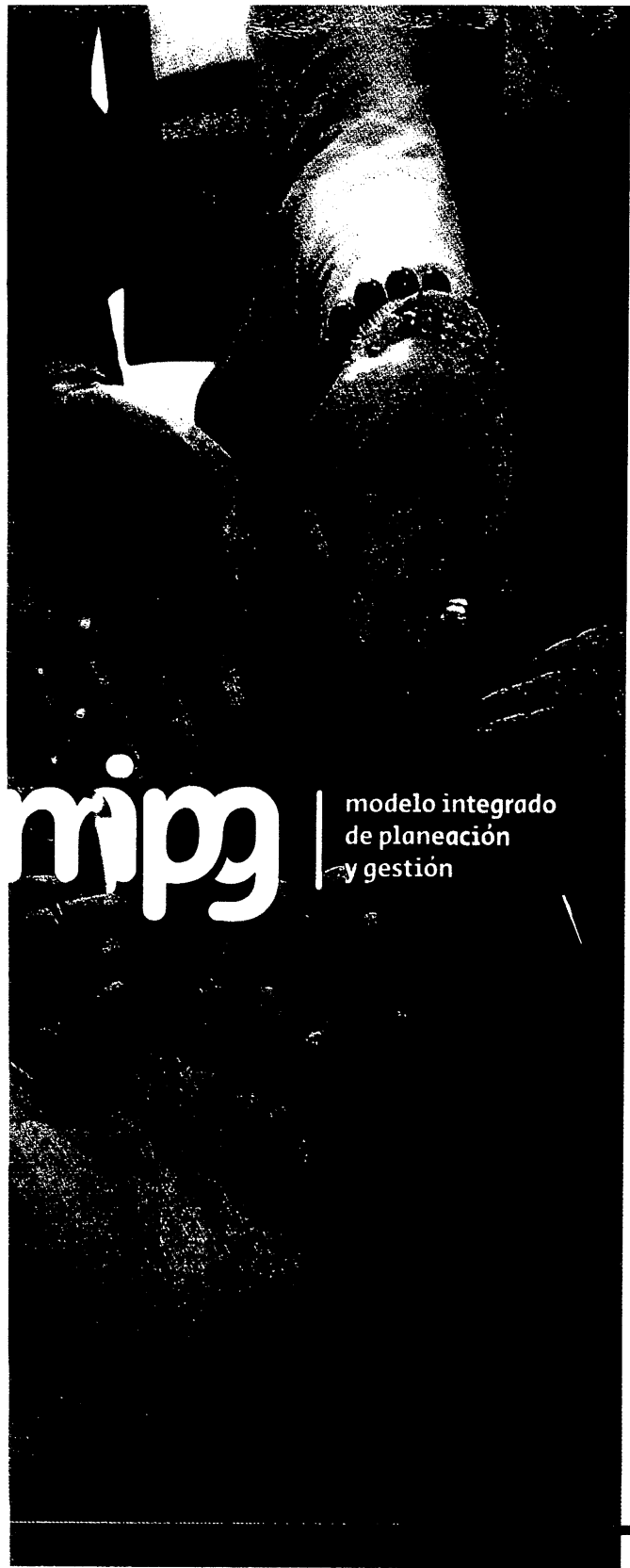


**ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ DC**

20

METODOLOGÍA CONOCIENDO EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG PARA EJERCER CONTROL SOCIAL

Bogotá D.C., 2019



**VEEDURÍA
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

Veedor Distrital

Jaime Torres-Melo

Viceveedor Distrital

Daniel García Cañón

**Veedor Delegado para la Atención
de Quejas y Reclamos**

Juan Carlos Rodríguez Arana

Veedora Delegada para la Contratación

Tatiana Mendoza Lara

**Veedor Delegado para la Eficiencia
Administrativa y Presupuestal**

Jasson Cruz Villamil

**Veedor Delegado para la Participación y
los Programas Especiales**

Diego Fernando Maldonado Castellanos

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Jairo Tirado Martínez

Jefe Oficina Asesora Jurídica

Luz Adriana Cárdenas Corredor

**Proyecto Transparencia, Derecho de Acceso a la
Información Pública y Medidas Anticorrupción**

Francy Milena Alba Abril

**Proyecto Laboratorio de Innovación para la Gestión
Pública Distrital - LABcapital**

Juan Felipe Yepes González

ISBN: 978-958-8488-23-3

PRESENTACIÓN DE LA SERIE

Los nuevos modelos de gestión pública han apuntado a fortalecer el control ciudadano y a definir mecanismos de *deliberación* que promuevan el acercamiento de la ciudadanía a la toma de decisiones públicas y el empoderamiento sobre su desarrollo. Este paradigma se ha relacionado con la legitimidad en los procesos de gobernanza y la vinculación de los ciudadanos en los procesos públicos.

Acercar a la ciudadanía a la gestión pública; mejorar la confianza en las instituciones y promover un gobierno abierto aún es una tarea por completar. La gestión preventiva permite el desarrollo de herramientas concretas que puedan ser utilizadas por los servidores públicos y la ciudadanía para mejorar sus capacidades dinámicas, es decir, sus habilidades para reintegrar, reconfigurar y construir nuevas formas para resolver los problemas públicos.

La Serie de Metodologías para el Control Preventivo se compone de veinte herramientas técnicas dirigidas a la ciudadanía y a los servidores públicos, diseñadas con el objetivo de formalizar y promover rutas metodológicas específicas. Estas metodologías materializan la gestión preventiva, promueven una gestión pública centrada en las necesidades de la ciudadanía y fomentan la transparencia, el control ciudadano y el mejoramiento de la gestión pública en Bogotá.

Para el diseño de estas herramientas se tuvo en

cuenta cuatro momentos clave en su formulación. Primero, se identificaron temáticas estratégicas que respondieran a problemas críticos en la gestión pública. Segundo, se estructuró el alcance de cada documento y se definieron lineamientos como serie metodológica. Tercero, se diseñó, validó y revisó cada ruta metodológica y, por último, se trabajó en la definición de una línea gráfica con énfasis en lenguaje ciudadano.

Estos documentos son producto del conocimiento que la Veeduría Distrital ha acumulado a partir de su quehacer y de la experticia del grupo de servidores y colaboradores que han trabajado en su implementación y desarrollo. Asimismo, han sido validados y piloteados lo que ha permitido su mejor estructuración técnica.

Esta serie que puede ser utilizada por los servidores públicos y la ciudadanía, cuenta con tres características: i) son documentos autocontenidos, en cada documento encontrará todos los instrumentos, formatos, definiciones y condiciones necesarias para la implementación de la metodología, ii) cada metodología puede ser replicada o adaptada a otras organizaciones públicas y privadas y iii) pueden ser escalables a otros contextos territoriales, nacionales e internacionales.

La Serie de Metodologías para el Control Preventivo aborda cinco temáticas claves para el desarrollo de

la ciudad: transparencia y lucha contra la corrupción, gestión contractual, relación con la ciudadanía, control social y rendición de cuentas, e innovación y retos públicos.

En cada metodología hay una sección de conceptos básicos, un capítulo dedicado a las condiciones iniciales necesarias y una ruta metodológica que guía paso a paso su implementación. Cada documento contiene ejemplos concretos, instrumentos e instrucciones necesarias que facilitarán la aplicación de cada metodología tanto por personas que se acercan por primera vez al tema como por expertos.

Invitamos a los servidores públicos y a la ciudadanía para que utilicen y apropien estas herramientas en sus espacios laborales, entidades públicas, organizaciones

sociales y en sus ciudades. La Veeduría Distrital podrá prestar apoyo y acompañamiento en ejercicios de apropiación e implementación.

La Veeduría Distrital agradece a la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas UCCI por el apoyo para materializar esta Serie de Metodologías para el Control Preventivo. También a la Administración Distrital, a los servidores públicos, a los colaboradores de la Veeduría Distrital y especialmente a todos los ciudadanos que han participado en la aplicación de las metodologías, por su aporte permanente al fortalecimiento del control social en la ciudad.

Jaime Torres-Melo
Veedor Distrital

RESUMEN

"Conociendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para ejercer control social!" es un documento que la Veeduría Distrital pone a disposición de la ciudadanía con el propósito de dar a conocer las herramientas de la Administración Distrital (o entidades distritales) para mejorar su gestión institucional y el papel que cada ciudadano puede desempeñar para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida, desde la gestión de dicha Administración.

El documento está dirigido a la ciudadanía, organizaciones sociales, veedurías ciudadanas y demás instancias de participación social.

Para facilitar su entendimiento, se formularon unas preguntas orientadoras, que se agruparon en seis pasos, de manera tal que guíen al lector en el conocimiento del MIPG para identificar cómo puede contribuir con su implementación en las entidades distritales. En primer lugar, se presenta la estructura del MIPG, sus generalidades y alcance del modelo; posteriormente, se muestra cómo ha sido el proceso de implementación en las entidades distritales y, finalmente, se presentan los mecanismos que pueden utilizar los ciudadanos para participar en la implementación del MIPG y apropiarse de elementos que le contribuyan a mejorar el ejercicio del control social.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	9
1. Conceptos Básicos	10
2. Condiciones para la implementación de la metodología	11
2.1. Contexto normativo	11
2.2. Equipo necesario	13
3. Ruta metodológica	13
3.1. PASO 1: Conozca el Modelo Integrado de Planeación y Gestión	13
3.2. PASO 2: Conozca los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	15
3.3. PASO 3: Conozca el alcance del MIPG	19
3.4. PASO 4: Conozca cómo implementa el MIPG una entidad pública	20
3.5. PASO 5: Como ciudadano ¿qué debo hacer para contribuir con la implementación del MIPG en las entidades públicas?	25
3.6. PASO 6: ¿Cómo me ayuda el MIPG a mejorar el ejercicio del control social?	26
Referencias	28

LISTA DE TABLAS

1. Definición de las líneas de defensa en el MIPG	19
---	----

LISTA DE FIGURAS

1. Normatividad vigente sobre MIPG	12
2. Dimensiones del MIPG	15
3. Dimensiones del MIPG y políticas de gestión y desempeño Institucional	17
4. Dimensiones del MIPG	18
5. Niveles de implementación de Políticas de Gestión y Desempeño institucional	22
6. Ejemplos de las acciones adelantadas por las entidades distritales para avanzar en el proceso de implementación del MIPG	23

SERIE DE METODOLOGÍAS

1. Metodología Ruta del Control Social
2. Metodología aplicación ciudadana de la Herramienta de Seguimiento a la Gestión Pública
3. Metodología proceso de Rendición de Cuentas de la Administración Distrital y Local
4. Metodología Empatía, Intuición y Acción para la Innovación Pública
5. Metodología identificación de riesgos de corrupción en la gestión contractual pública
6. Metodología gestión de conflictos de intereses en el sector público distrital
7. Metodología evaluación del servicio a la ciudadanía en entidades públicas distritales
8. Metodología evaluación del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano en Entidades Públicas
9. Metodología identificación de riesgos de microcorrupción en puntos de servicio a la ciudadanía
10. Metodología evaluación de accesibilidad al medio físico en puntos de servicio a la ciudadanía
11. Metodología traducción de documentos a lenguaje claro
12. Metodología aplicación del Índice de Servicio a la Ciudadanía
13. Metodología mejoramiento de la gestión contractual en las entidades públicas
14. Metodología aplicación del Índice de Innovación Pública
15. Metodología autoevaluación de medidas de integridad para empresas públicas y empresas mixtas
16. Metodología prevención de riesgos de soborno en entidades públicas
17. Metodología implementación del gobierno abierto en el gobierno escolar
18. Metodología caracterización de instancias de participación ciudadana
19. Metodología seguimiento a compromisos entre ciudadanía y entidades públicas
20. Metodología conociendo el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para ejercer control social

INTRODUCCIÓN

El Sistema de Control Interno (SCI) fue establecido en los artículos 209 y 269 de la Constitución Política de Colombia y reglamentado por la Ley 87 de 1993. Posteriormente, a través de la Ley 489 de 1998 se creó el Sistema de Desarrollo Administrativo (SISTEDA) y, más adelante, con la expedición de la Ley 872 de 2003 y la adopción de la primera Norma Técnica de Calidad, fue incorporado el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) en la Administración Pública colombiana. Actualmente, el SGC y el SISTEDA se integraron en un Sistema de Gestión y este, a su vez, se articuló con el SCI en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, convirtiendo a Colombia en un país pionero en Latinoamérica en contar con un único modelo de planeación y gestión, que surge como un mandato legal que se ajusta a las particularidades de la gestión pública en el contexto colombiano.

El MIPG fue establecido para los entes territoriales a través del Decreto 1499 de 2017 y en el Distrito Capital fue adoptado mediante el Decreto 591 de 2018. El modelo tiene como finalidad brindar a las entidades distritales los insumos para que lleven a cabo una gestión más eficiente, integrando los planes institucionales y los sistemas de gestión de las entidades bajo los principios de integridad y legalidad, para la generación de valor público a través de la satisfacción de las necesidades y problemáticas de la ciudad y sus ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Teniendo en cuenta que el MIPG es un marco

de referencia diseñado por el Gobierno Nacional y adoptado por la Administración Distrital, para orientar a las entidades públicas distritales en el mejoramiento de su gestión y desempeño institucional, la Veeduría Distrital ha diseñado esta metodología, como una herramienta de control preventivo autocontenida que permite conocer el Modelo, comprender los beneficios que genera y entender su papel en el ejercicio del control social.

En caso de que ciudadanos o instancias de participación de otra entidad territorial en Colombia quieran aplicarlo, deberán llevar a cabo un proceso previo de adaptación, teniendo en cuenta las particularidades de su departamento o municipio, el nivel de madurez alcanzado en la implementación de los anteriores Sistemas de Gestión de la Calidad, Sistema de Control Interno y Sistema de Desarrollo Administrativo, el tamaño de la entidad territorial, entre otros aspectos.

El documento se estructuró en tres (3) partes. El primer capítulo corresponde a los conceptos básicos sobre los cuales el lector debe tener claridad. El segundo capítulo establece las condiciones que deben tenerse en cuenta para la aplicación de la Metodología. El tercer y último capítulo contiene la ruta metodológica, en la cual se explica a través de 6 pasos, qué es el MIPG, cuáles son sus componentes, su alcance, cómo se lleva a cabo el proceso de implementación y cómo el ciudadano puede, a partir del conocimiento del Modelo, mejorar el ejercicio del control social.

1 CONCEPTOS BÁSICOS

Control Preventivo: Proceso de gestión orientado a la detección temprana de ineficiencias administrativas y riesgos de corrupción, y al diseño e implementación de acciones que eliminen sus causas o mitiguen su materialización.

Control Social: Derecho y deber de la ciudadanía que se materializa en la participación individual o colectiva, a través de sus organizaciones, redes e instituciones, en la vigilancia de la gestión pública y sus resultados, tiene por objeto el seguimiento y evaluación de las políticas públicas y a la gestión desarrollada por las autoridades públicas y por los particulares que ejerzan funciones públicas (Ley 1757, 2015, art. 60 y 61).

Corrupción: Abuso de poder o de confianza para el beneficio particular en detrimento del interés colectivo, en el que se incurre al ofrecer o solicitar, entregar o recibir bienes o dinero en especie, en servicios o beneficios a cambio de acciones, decisiones u omisiones (Transparencia Internacional, 2017).

Derecho de acceso a la información pública:

Es el derecho fundamental que tiene la persona para conocer sobre la existencia y acceder a la información pública en posesión o bajo control de las entidades públicas obligadas por ley a su difusión. Este derecho genera la obligación correlativa para las entidades públicas de divulgar proactivamente la información pública y responder de buena fe, de manera adecuada, veraz, oportuna y accesible a las solicitudes de acceso, lo que a su vez conlleva a la

obligación de producir o capturar la información pública (Ley 1712, 2014, art. 4).

Integridad pública: “Se refiere a la alineación consistente con, y el cumplimiento de, los valores, principios y normas éticos compartidos, para mantener y dar prioridad a los intereses públicos, por encima de los intereses privados, en el sector público” (OCDE, 2017, p. 3).

Rendición de cuentas: Proceso que incluye normas, procedimientos, metodologías, estructuras, prácticas y resultados mediante los cuales las entidades de la Administración Pública informan, explican y dan a conocer los resultados de su gestión a la ciudadanía, a la sociedad civil, a otras entidades públicas y a las entidades de control a través del diálogo que comprende acciones de petición de información, explicaciones, y evaluación de la gestión (Ley 1757, 2015, art. 48).

Riesgo: “Posibilidad de que suceda algún evento que tendrá impacto sobre los objetivos institucionales o de proceso. Se expresa en términos de probabilidad y consecuencias” (DAFP, 2011, p. 13).

Servicio a la Ciudadanía: “Derecho que tiene la ciudadanía al acceso oportuno, eficaz, eficiente, digno y cálido a los servicios que presta el Estado para satisfacer las necesidades y, especialmente, para garantizar el goce efectivo de los demás derechos sin discriminación alguna o por razones de género, orientación sexual, pertenencia, étnica, edad, lengua,

religión o condición de discapacidad” (Decreto 197, 2014, art. 2). Es una herramienta de gestión a disposición de las organizaciones públicas que facilita evaluar la calidad y oportunidad de bienes y servicios que brinda a la ciudadanía.

Sistema de Gestión: Conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad. (Ley 1499, 2017, art. 2.2.22.1.1.)

Transparencia: “Posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización pueda ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella, de tal modo que estos pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información” (Perramon, 2013, p. 2).

Valor público: “Cambios sociales —observables y susceptibles de medición— que el Estado realiza como respuesta a las necesidades o demandas sociales establecidas mediante un proceso de legitimación democrática y, por tanto, con sentido para la ciudadanía. Esos cambios constituyen los resultados que el sector público busca alcanzar” (DAFP, 2018, p. 11).

Veedurías ciudadanas: “Mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público” (Ley 850, 2003, art. 1).

2 CONDICIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA

2.1. Contexto normativo

En nuestro país, desde la expedición de la Constitución Política en 1991, se ordenó que todas las entidades deben contar con un control de gestión en su estructura (control interno); para ponerlo en funcionamiento se crearon el Sistema Nacional y el Sistema Institucional de Control Interno, estableciendo los lineamientos generales para su implementación en las entidades públicas de todos

los niveles. Después de 20 años de su creación, el Gobierno nacional adoptó un Modelo mediante el cual determinó la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno.

De otra parte, se avanzó en la expedición de normas para la creación del Sistema de Desarrollo Administrativo,

se definieron sus políticas y se crearon documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno.

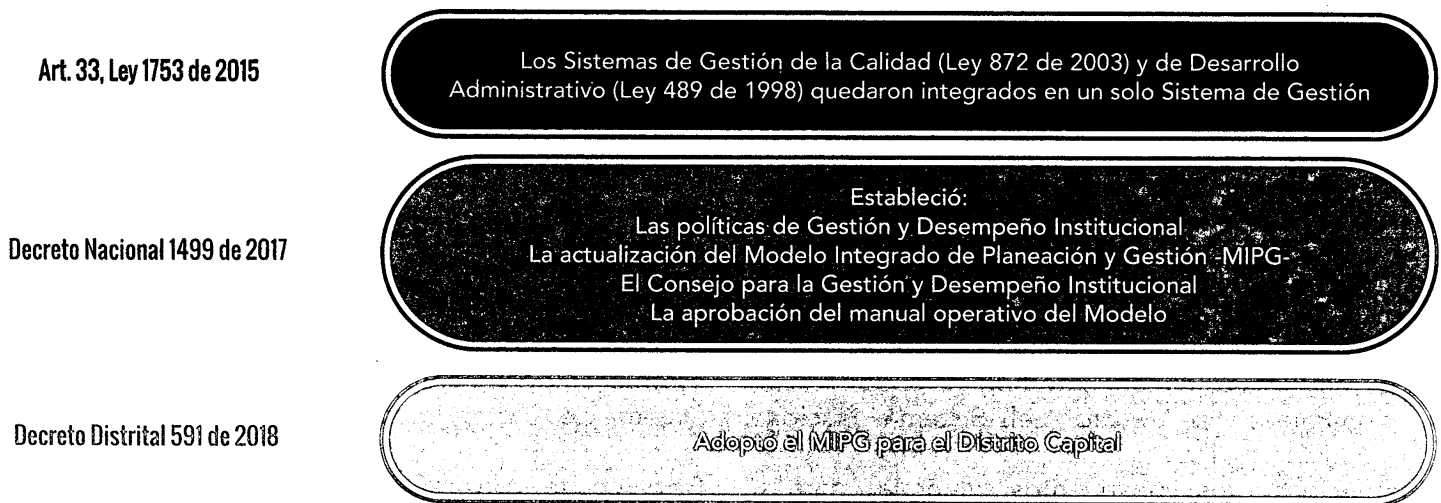
De otra parte, se avanzó en la expedición de normas para la creación del Sistema de Desarrollo Administrativo, se definieron sus políticas y se crearon los Comités Sectoriales de Desarrollo Administrativo, con el fin de dotar a todas las entidades públicas de un conjunto de herramientas de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros, para fortalecer su capacidad administrativa y su desempeño institucional.

Como puede darse cuenta, las entidades públicas han contado con diversos instrumentos y mecanismos que han ayudado a mejorar su

gestión institucional; sin embargo, esto implicaba que continuarán trabajando de manera aislada en diferentes sistemas de gestión, es decir en el Sistema de Control Interno, Sistema de Desarrollo Administrativo, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistemas de Información y de Gestión Documental y el Sistema de Gestión Ambiental, entre otros. Es por ello que se empezaron a mencionar los Sistemas Integrados, con los cuales las entidades públicas buscaban ser más eficientes y optimizar el uso de los recursos. Posteriormente, se crea el MIPG como una herramienta para estandarizar e integrar diferentes sistemas y componentes de la gestión pública.

En la siguiente figura se encuentran las principales normas nacionales y distritales vigentes y que tienen relación con el MIPG:

Figura 1. Normatividad vigente sobre MIPG



Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

2.2. Equipo necesario

Para aplicar esta metodología no es necesario contar con un grupo de personas especializadas que conozcan a la perfección el MIPG. Por el contrario, el documento permite conocer sus generalidades. Recuerde que la implementación puede ser individual o grupal, la pueden aplicar instancias reglamentadas como las veedurías ciudadanas, o no reglamentadas, como es el caso de grupos de ciudadanos. Las instancias reglamentadas se reconocen porque

desde su creación, composición, atribuciones o mecanismos de funcionamiento están regidas por algún instrumento normativo. Por el contrario, las instancias no reglamentadas suelen crearse de manera espontánea y atienden a asuntos particulares.

En cualquiera de los casos mencionados anteriormente, es posible que servidores públicos participen también acompañando a la ciudadanía en su implementación.

3 RUTA METODOLÓGICA

A continuación, usted encontrará 6 pasos que le llevarán a conocer de manera general el MIPG, su composición y condiciones de implementación, entre otros aspectos.

Igualmente, le ayudará a entender cómo este Modelo se convierte en una herramienta para mejorar el ejercicio del control social.

3.1. PASO 1: Conozca el Modelo Integrado de Planeación y Gestión

a. ¿Qué es el MIPG?

Es una herramienta creada por el Gobierno nacional para mejorar la gestión de las entidades públicas, entre ellas las que conforman la Administración distrital, de tal manera que puedan brindar un mejor servicio a la ciudadanía. El Modelo articula el Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno, a través de 7 dimensiones y 17 políticas de gestión y desempeño institucional; las cuales son un referente para que las entidades públicas, de cualquier tamaño, pueda implementarlas, utilizando los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros con que cuenta.

En este Modelo, la gestión de riesgos toma especial relevancia, dado que, con la identificación, valoración y tratamiento de los riesgos, y con la implementación de controles efectivos, las entidades públicas pueden establecer los factores que afectan el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales y aplicar los correctivos correspondientes. En este sentido, el Modelo plantea el esquema de líneas de defensa como el mecanismo mediante el cual se definen los roles y responsabilidades de las diferentes instancias de la organización y su interacción entre ellas.

Tenga en cuenta que:

Un control efectivo se refiere a las acciones documentadas e implementadas en las entidades públicas para prevenir la presencia de riesgos que puedan afectar el cumplimiento de las metas institucionales.

Ejemplo:

Para reducir el riesgo de incumplimiento en una obra de infraestructura contratada, las entidades públicas no solo deben definir un cronograma de ejecución de la obra, sino que se debe: identificar quién es el responsable de realizar los seguimientos, con qué periodicidad, en dónde se registran las evidencias del seguimiento y a quién se informa sobre posibles retrasos o incumplimientos detectados, entre otros aspectos.

b. ¿Cuáles son los objetivos del MIPG?

La implementación del MIPG tiene como objetivos:

- **Fortalecer el liderazgo del talento humano** bajo los principios de integridad y legalidad, como motores de la generación de resultados de las entidades públicas.
- **Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación** de las entidades para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos.
- **Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación** para la toma de decisiones y la mejora continua.

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

— **Promover la coordinación** entre entidades públicas para mejorar su gestión y desempeño.

c. ¿Qué busca el MIPG?

El MIPG busca que las entidades públicas se fortalezcan internamente de tal manera que produzcan bienes y servicios que cumplan de manera efectiva las necesidades de la ciudadanía (gestión orientada a resultados); todo ello dentro de los principios de integridad y transparencia en la gestión.

Sabía que:

Los recursos con los que cuentan las entidades públicas son escasos y las necesidades son cada vez mayores; por lo tanto, las entidades públicas deben implementar acciones para hacer que su gestión sea cada vez más eficiente y orientada a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. Esto se conoce como **Gestión orientada a resultados**.

Lograr que la ciudadanía reconozca que sus necesidades han sido atendidas en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, hace referencia a **Generación de valor público**.

d. ¿Cómo contribuye el MIPG en la gestión pública?

La implementación del MIPG en las entidades públicas contribuirá a:

- Contar en las entidades públicas con servidores más comprometidos con su labor.
- Ayudar a las entidades públicas a fortalecer el talento humano.
- Desarrollar entre los servidores públicos una cultura

organizacional sólida, con gran vocación de servicio.

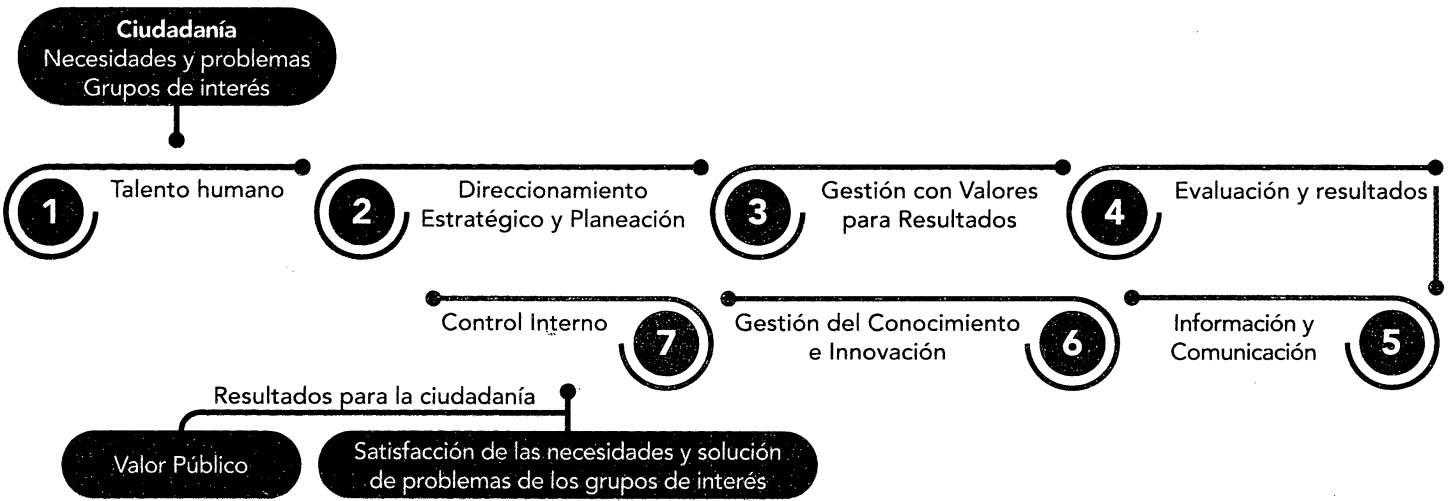
- Ayudar a las entidades públicas a simplificar y flexibilizar los servicios que ofrecen a los ciudadanos.
- Mejorar la coordinación, entre las entidades públicas y promover la cooperación interinstitucional, orientando su gestión a la prestación de mejores servicios.
- Promover la participación ciudadana, la corresponsabilidad en la gestión pública y el control social.

3.2. PASO 2: Conozca los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

A continuación, encontrará una serie de preguntas que le ayudarán a conocer las 7 dimensiones del MIPG, las 17 políticas de gestión y desempeño y su

relación con las dimensiones, así como la importancia del esquema de líneas de defensa en el mejoramiento de la gestión institucional.

Figura 2. Dimensiones del MIPG



Fuente: elaborado por la Veeduría a partir de información del Marco General del MIPG

a. ¿Cuáles son las dimensiones del MIPG y para qué sirven?

El MIPG está conformado por 7 dimensiones, que les permiten a las entidades públicas tener una visión completa de la gestión organizacional, pues es a través de su interacción como le ayudan a la entidad pública a cumplir con su misión institucional y contribuir así a la generación de valor público, de cara a la ciudadanía.

A continuación, usted encontrará la descripción de cada una de las dimensiones:

- El **talento humano** es el corazón del MIPG, es el activo más importante con que cuentan las entidades públicas en cuanto son las personas las que, con su trabajo, contribuyen al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, y en consecuencia a la atención de necesidades y expectativas de la ciudadanía.
- Con el **direccionamiento estratégico y planeación**, la alta dirección de las entidades define los planes y líneas de trabajo por desarrollar en el corto y mediano plazo, de tal manera que se prioricen los recursos para cumplir con el quehacer misional de cada entidad y trabajar por la satisfacción de las necesidades de sus grupos de interés.
- La **gestión con valores para el resultado** permite que la entidad se organice internamente internamente y de cara a la ciudadanía, para contar con trámites simplificados y automatizados que brinden a los usuarios diferentes canales de interacción, reduciendo los tiempos y costos, en el marco de la integridad.
- Con la dimensión de **evaluación de resultados**, a través de la medición de indicadores, se realiza seguimiento y evaluación a los compromisos y metas planteadas por la Administración distrital, lo cual permite adoptar las medidas preventivas y correctivas oportunas.
- La **información y comunicación** es una dimensión en donde se fortalecen los mecanismos de comunicación e interacción entre la entidad pública y la ciudadanía. Aquí se implementan acciones para mejorar los flujos de información al interior de cada entidad, con y entre los servidores públicos, para facilitar la ejecución de las operaciones y la consecución de los resultados esperados.
- La **gestión del conocimiento e innovación** es una dimensión a través de la cual se enriquecen las demás dimensiones, en cuanto se comparten conocimientos, experiencias y buenas prácticas que hayan sido adoptadas por las entidades públicas y se plantean nuevas soluciones y maneras de hacer las cosas, con el fin de mejorar el desempeño de la gestión pública en beneficio de la ciudadanía.
- La dimensión de **control interno** promueve la implementación de controles en todas las etapas de la gestión pública, con el fin de identificar los posibles riesgos, establecer controles y definir planes de tratamiento y de contingencia necesarios para prevenir la afectación del servicio.

b. ¿Cuáles son las 17 políticas de gestión y desempeño institucional y cuál es su relación con las dimensiones?

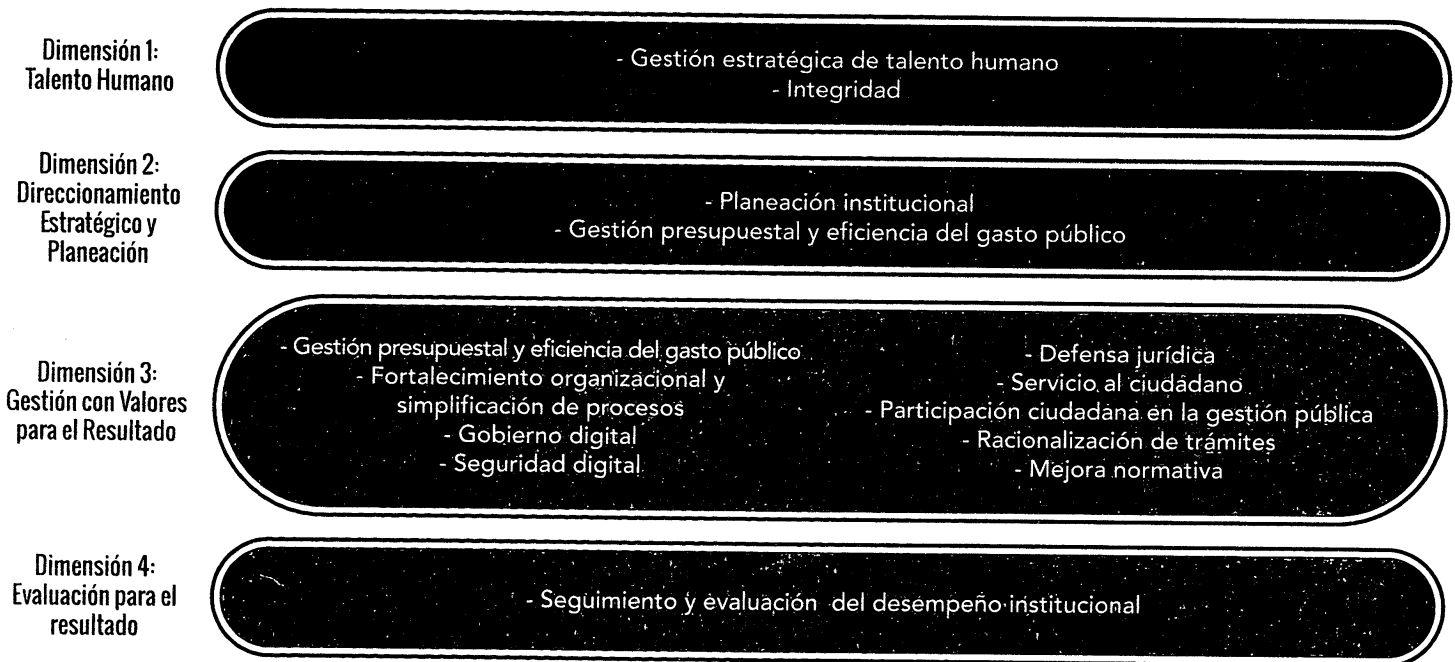
El Gobierno nacional se puso en la tarea de identificar las políticas clave que contribuyen a mejorar la gestión y el desempeño en las entidades públicas; como resultado de ese ejercicio se seleccionaron 17 políticas, denominadas en su conjunto Políticas de Gestión y Desempeño Institucional. Cada una está conformada por lineamientos y directrices que le indican a la dirección de la entidad pública qué acciones debe adelantar para lograr el objetivo propuesto por política. A manera de ejemplo, se tiene el caso de la Política de Planeación Institucional en la cual se propone a las entidades

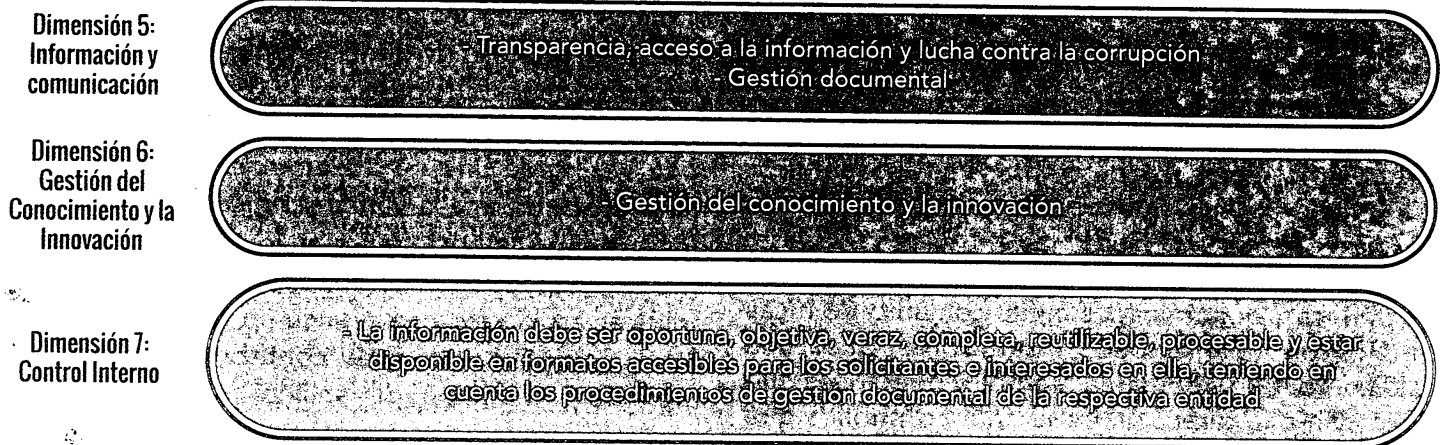
públicas una estructura para que lleven a cabo un adecuado proceso de direccionamiento estratégico y planeación institucional.

A su vez, cada una de las dimensiones del MIPG tiene asociada una o varias políticas de gestión y desempeño institucional; por lo tanto, a medida que se vayan desarrollando los lineamientos de las políticas asociadas y se avance en el cumplimiento de su objetivo, se está contribuyendo con la implementación de la dimensión.

En la siguiente figura puede visualizar la relación existente entre las siete dimensiones del MIPG y las políticas de gestión y desempeño institucional:

Figura 3. Dimensiones del MIPG y políticas de Gestión y Desempeño Institucional





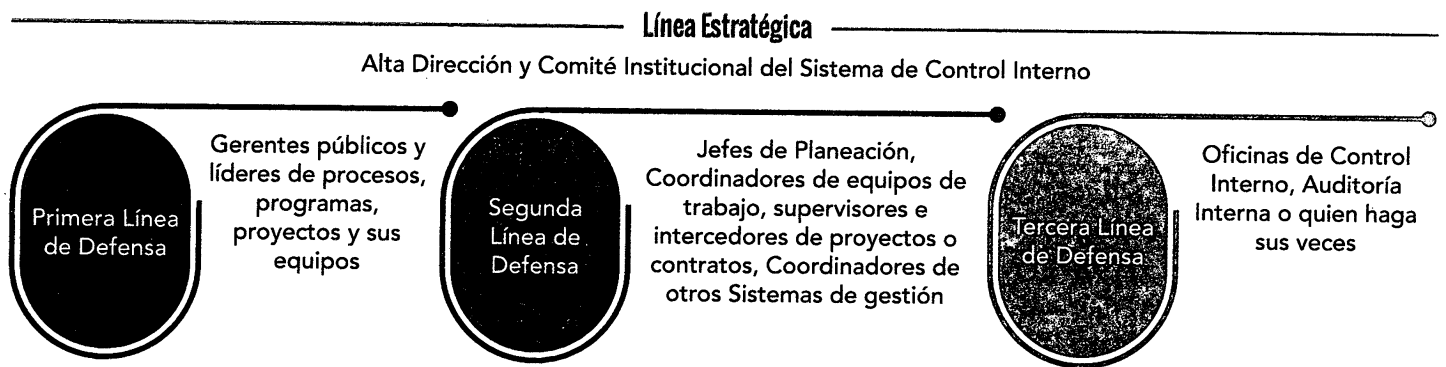
Fuente: elaborada por la Veeduría Distrital

c. ¿Cuál es el significado de las líneas de defensa en el MIPG?

Las líneas de defensa son un componente importante del MIPG en lo relacionado con el manejo de los riesgos y sus controles en las entidades públicas,

toda vez que asigna roles y responsabilidades en esta materia entre todas las instancias de la entidad; es decir que todos los servidores públicos que laboran en una entidad deben conocer cuál es su papel en materia de gestión de riesgos. El modelo plantea la siguiente estructura de líneas de defensa:

Figura 4. Esquemas líneas de defensa



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital con base en el Manual del MIPG del DAFFP

En la gestión de riesgos en la entidad pública, cada una de las líneas de defensa debe asumir unos roles y unas responsabilidades, con el fin de minimizar la probabilidad que ocurran los riesgos

que puedan afectar el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. En la siguiente

tabla, puede encontrar información relacionada con las responsabilidades y la utilidad de las líneas de defensa:

Tabla 1. Definición de las líneas de defensa en el MIPG

Rol	Responsabilidad	Utilidad
Línea Estratégica	Definir el marco general de la gestión de riesgos a través de la Política de riesgos.	Garantizar el cumplimiento de los planes de la entidad.
Primera línea de defensa	Son los responsables de identificar, valorar, controlar y mitigar los riesgos.	Hacer seguimiento a los riesgos, implementar acciones correctivas y detectar deficiencias en los controles propuestos.
Segunda línea de defensa	Orientar a los líderes de proceso y sus equipos de trabajo en la metodología de gestión de riesgos, supervisar que la gestión de riesgos cuente con acciones eficaces y ayudar a difundir la información de riesgos en todas las instancias de la entidad.	Garantizar que la gestión de riesgos se acoge a los lineamientos establecidos en la política de riesgos definida por la alta dirección.
Tercera línea de defensa	Evaluar la efectividad del Sistema de Control Interno y evaluar el funcionamiento de la primera y segunda líneas de defensa.	Proporcionar información a la Alta dirección sobre el funcionamiento de la gestión de riesgos en la entidad y en general del sistema de control interno.

Fuente: elaborado por la Veeduría a partir de información de las líneas de defensa en la Guía de Riesgos y Diseño de controles Versión 4 del DAFP 2018

3.3. PASO 3: Conozca el alcance del MIPG

En este paso usted encontrará preguntas que le ayudarán a entender si las entidades distritales están obligadas a implementar el MIPG, de cuánto tiempo disponen para ponerlo en marcha y qué beneficios trae su implementación.

a. ¿Qué entidades deben implementar el MIPG?

El MIPG debe ser implementado en todas las entidades públicas del orden nacional o territorial pertenecientes a la rama ejecutiva, sin importar su

tamaño, el número de servidores públicos, o monto de su presupuesto. En este sentido, cualquier entidad pública está en la obligación de adoptar e implementar este Modelo, desde los Ministerios, las entidades que conforman el Distrito Capital de Bogotá, hasta las Alcaldías de los municipios más pequeños del país.

b. ¿Cuál es el plazo para implementar el MIPG?

No existe un plazo establecido para la implementación

o actualización del Modelo. No obstante, se recomienda que las entidades distritales inicien la revisión de sus procesos de direccionamiento y planeación, gestión, evaluación, entre otros, para identificar oportunidades de mejora. Para ello, pueden tomar como referentes las normas, así como los lineamientos, guías y manuales definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP y por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, D.C.

3.4. PASO 4: Conozca cómo implementa el MIPG una entidad pública

En este paso encontrará una serie de preguntas orientadoras con las cuales conocerá la generalidad de las acciones que deben adelantar las entidades para la implementación del MIPG; igualmente, conocerá algunos ejemplos de las acciones adelantadas. Por último, conocerá algunos de los beneficios que obtienen las entidades públicas con la implementación del MIPG.

a. ¿Cuáles son los primeros pasos que debe dar una entidad pública para implementar el MIPG?

1. Establecer el compromiso de la alta dirección (equipo directivo) para asumir la responsabilidad de la implementación del MIPG, a través de la conformación y operación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño; para ello debe expedir el acto administrativo correspondiente, en el cual se incluyen, entre otros aspectos los siguientes:

- Crear el Comité Institucional de Gestión y Desempeño Institucional
 - Definir los miembros que integrarán el Comité
 - Definir las funciones del Comité
 - Definir las funciones de quienes ejercen la Presidencia y la Secretaría Técnica
 - Definir los parámetros de funcionamiento del Comité, tales como: periodicidad, citación, agenda, número mínimo de personas, tipo de sesiones, entre otros aspectos
2. Adoptar las Políticas de Gestión y Desempeño Institucional¹, las cuales están orientadas a: i) el fortalecimiento del liderazgo y del talento humano en el marco de los principios de integridad y legalidad como motores de la generación de

1. A la fecha el MIPG cuenta con 17 políticas de gestión y desempeño institucional, sin embargo, el Gobierno nacional podrá incluir otras políticas que contribuyan a mejorar la gestión institucional.

resultados de las entidades públicas distritales; ii) la simplificación y flexibilización de la operación y la coordinación entre las entidades que conforman el Distrito Capital para la generación de bienes y servicios que resuelvan efectivamente las necesidades de los ciudadanos y, iii) la promoción de la participación ciudadana y la generación de una cultura organizacional de información, control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua.

3. Definir los roles de las líneas de defensa y establecer sus responsabilidades en lo que respecta a la gestión de riesgos. Dicha decisión debe ser comunicada a todas las instancias de la entidad, indicándole cuál es la responsabilidad que les asiste en este aspecto.

4. Realizar la caracterización de sus grupos de valor y partes interesadas, la cual consiste en la identificación por parte de la entidad distrital de los beneficiarios directos e indirectos de los servicios que esta presta. El ejercicio permite a la entidad pública:

- Aumentar el conocimiento acerca de los ciudadanos y grupos de valor.
- Ofrecer elementos que permiten mejorar la comunicación entre la entidad y la ciudadanía.
- Determinar efectivamente las necesidades de los usuarios, para que estas puedan ser satisfechas tanto en el ejercicio normal de la gestión institucional, como cuando ellos lo solicitan.
- Focalizar los servicios ofrecidos y las comunicaciones hacia aquellos usuarios que más lo requieren.

— Mejorar, de manera general, la planeación e implementación de estrategias orientadas hacia una efectiva relación entre la ciudadanía y la entidad pública.

b. ¿Qué deben hacer las entidades públicas distritales para implementar las dimensiones y las políticas de gestión y desempeño institucional del MIPG?

Para la implementación de las dimensiones y las políticas de gestión y desempeño institucional del MIPG, las entidades distritales no parten de cero, pues tendrán en cuenta los avances alcanzados con la implementación del Sistema Integrado de Gestión Distrital. A partir de estos insumos, la Administración Distrital adelantará los siguientes pasos:

1. Autodiagnóstico

Determina el estado de implementación de cada una de las dimensiones y de las políticas que conforman el MIPG, a través de un instrumento de valoración por temas, donde las calificaciones muestran las brechas institucionales, sobre las cuales se deben establecer las medidas que se van a seguir para el mejoramiento continuo de la gestión distrital.

El MIPG ofrece a las entidades públicas del Distrito Capital, 15 formatos de autodiagnóstico sobre diferentes temas relacionados, tanto con las dimensiones como con las políticas de gestión y desempeño institucional, tales como gestión de talento humano, código de integridad, gestión presupuestal, rendición de cuentas, participación ciudadana, entre otros.

2. Formulación del Plan de Adecuación y Sostenibilidad PAS para el MIPG

A partir de los resultados de los autodiagnósticos, cada entidad pública distrital debe identificar alternativas de solución, para el caso de las debilidades detectadas. Así mismo, para el caso de las fortalezas identificadas, se podrán documentar buenas prácticas que ayudarán a la consolidación de las políticas de gestión y desempeño institucional.

Las alternativas de solución identificadas quedarán plasmadas en un plan que contendrá las dimensiones y las políticas de gestión y desempeño institucional, con las actividades a realizar, los responsables de la ejecución, los plazos y los productos resultantes de la implementación.

3. Seguimiento al PAS

Este proceso debe ser adelantado por cada entidad distrital; para ello cuentan con herramientas importantes como los indicadores, cuya medición periódica permite establecer los avances o retrocesos en el desarrollo de las actividades previamente definidas, de tal manera que se implementen las acciones correctivas necesarias para lograr los objetivos y metas propuestas.

4. Evaluación y retroalimentación del MIPG

Todas las entidades distritales deben diligenciar anualmente el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG II, instrumento que fue diseñado para monitorear el avance en la implementación del MIPG. Los resultados obtenidos en esta medición le permitirán a cada entidad del Distrito Capital, conocer el nivel de implementación del MIPG y serán insumo para la formulación de un nuevo Plan de Adecuación y Sostenibilidad PAS.

c. ¿Cómo implementan las entidades públicas distritales, las políticas de gestión y desempeño institucional?

Cada entidad territorial cuenta con particularidades y características propias, de acuerdo con sus capacidades y entornos, tales como calidad de vida de sus habitantes, seguridad o capacidad institucional de sus entidades públicas, entre otros aspectos.

Para la implementación de las políticas del MIPG en las entidades territoriales los líderes de política de gestión y desempeño institucional identificaron tres niveles de gradualidad: básico, intermedio y avanzado, de acuerdo con la clasificación dada por el Departamento Nacional de Planeación para los departamentos y municipios de Colombia según su entorno de desarrollo: Robusto, Intermedio e Incipiente (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2019, p. 3).

Figura 5. Niveles de implementación de políticas de gestión y desempeño institucional

En el **nivel avanzado** se encuentran las entidades territoriales pertenecientes al entorno de desarrollo robusto; en estas se deben implementar los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan cada una de las políticas y las buenas prácticas que los optimicen

El **nivel intermedio** aplica para entidades públicas de entorno de desarrollo intermedio, a quienes les corresponde implementar los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan cada una de las políticas, acompañadas de buenas prácticas que los cualifiquen

En el **nivel básico** se ubican las entidades públicas de entorno de desarrollo incipiente, las cuales deben tener en cuenta el cumplimiento de los aspectos mínimos exigidos por las normas que regulan cada una de las políticas

Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital a partir de los criterios diferenciales establecidos en el Manual Operativo del MIPG

De acuerdo con esta clasificación, el Distrito Capital y las entidades que conforman los 15 sectores administrativos, cuentan con un entorno de desarrollo robusto, es decir que para la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional se clasifican en el nivel avanzado.

d. ¿Qué han hecho las entidades distritales para implementar el MIPG?

Usted encontrará a continuación, algunos ejemplos de las acciones desarrolladas por las entidades distritales para la implementación del MIPG:

Figura 6. Ejemplos de las acciones adelantadas por las entidades distritales para avanzar en el proceso de implementación del MIPG

**Dimensión 1:
Talento Humano**

Adopción del Código de Integridad (Resolución 126 del 29 de junio de 2018 de la Secretaría Distrital de Movilidad)

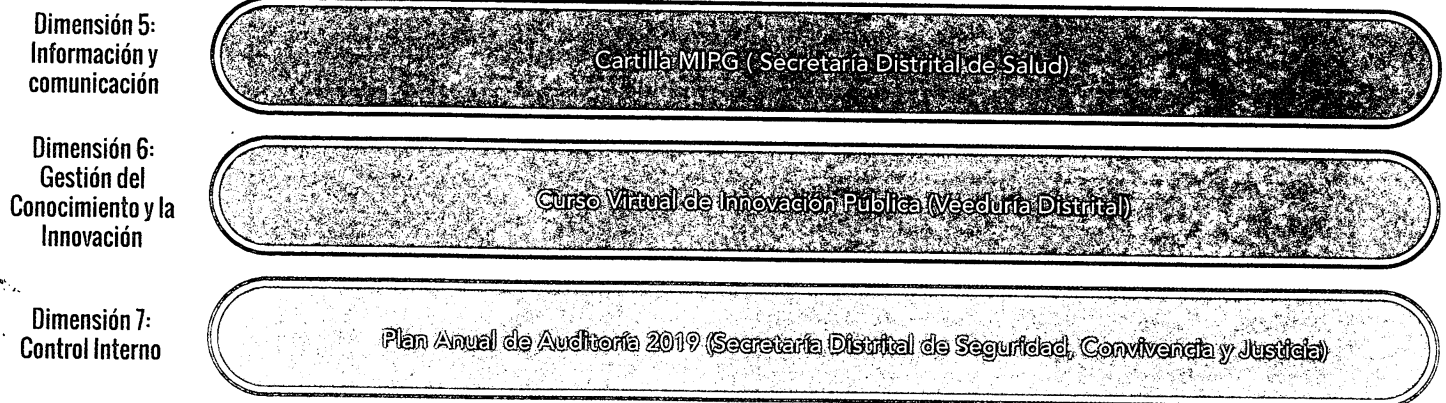
Creación y reglamentación del equipo de gestores de integridad (Resolución 1119 de 2018 de la Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital)

Plan Institucional Plurianual de Talento Humano y Cultura Organizacional 2017 - 2020 (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital)

**Dimensión 2:
Direccionamiento
Estratégico y
Planeación**

Plan Estratégico de las Tecnologías de Información y Comunicaciones -PETIC- (Secretaría Distrital de Hacienda)

Plan de Acción Integrado 2019 (Secretaría Distrital de Gobierno)



Fuente: elaborado por la Veeduría Distrital

e. ¿Cómo se benefician las entidades con la implementación del MIPG?

- Ahorro de tiempo en los procesos y procedimientos que desarrolla
- Mayor sencillez en los procesos
- Adaptabilidad del Modelo de acuerdo con las condiciones y características de cada entidad distrital
- Desarrollo de las políticas de gestión integradas en un solo Modelo
- Mejor organización de las entidades distritales, para atender las necesidades de los ciudadanos y

brindarles soluciones efectivas

f. ¿Qué pueden esperar los ciudadanos de las entidades públicas distritales que implementan el MIPG?

- Entidades públicas distritales más efectivas
- Una gestión pública distrital transparente
- Servidores públicos distritales íntegros, empoderados y comprometidos con la gestión del Distrito Capital
- Un servicio ágil y oportuno, orientado a la satisfacción de sus necesidades y expectativas

Sabía que:

- Con la implementación del MIPG se fortalecen los procedimientos de control al interior de las entidades públicas.

Sabía que:

- El MIPG le brinda elementos a la Administración Distrital para optimizar su gestión, unificando y estandarizando los procesos y procedimientos que realiza normalmente, haciendo que se reduzcan los tiempos y evitando los reprocesos.

3.5. PASO 5: Como ciudadano ¿qué debo hacer para contribuir con la implementación del MIPG en las entidades públicas?

Después de conocer el MIPG, su alcance y qué han hecho las entidades públicas distritales, usted puede contribuir al mejoramiento de la gestión pública distrital, así:

a. ¿Cómo pueden participar los ciudadanos en una entidad distrital que se encuentre en proceso de implementación del MIPG?

El Distrito Capital cuenta desde el 2011 con una Política Pública de Participación Incidente con la cual se busca promover y fortalecer los procesos de construcción democrática de lo público. Para ello, es necesario que las entidades públicas distritales, en el desarrollo de la gestión pública (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento), generen espacios para la participación ciudadana. Las entidades también deben formular los Planes de Participación Ciudadana en los cuales se establecen los espacios con los que cuenta la ciudadanía para participar y hacer seguimiento a la gestión distrital.

Por su parte, los ciudadanos también pueden contribuir en la identificación de soluciones a los problemas de su localidad o al mejoramiento de los trámites y servicios que ellos demandan en las mismas entidades.

Igualmente, pueden participar en los procesos de seguimiento, evaluación y control a la gestión distrital, haciendo uso de los espacios y canales de participación habilitados para tal fin (comités de planeación local, comités de participación ciudadana, observatorios ciudadanos, veedurías ciudadanas, diálogos ciudadanos y audiencias de rendición de cuentas, entre otros).

b. ¿Qué puedo hacer como ciudadano para aportar en la implementación del MIPG en las entidades públicas distritales?

- Consultar la información que publican las entidades en sus páginas web
- Atender las convocatorias de la Administración distrital para la realización de los diagnósticos y la planeación participativa
- Participar en los encuentros ciudadanos para la conformación de los planes de desarrollo distrital y locales
- Hacer parte de los espacios de participación y control social: observatorios ciudadanos, comités de

participación, comités locales de planeación, veedurías ciudadanas a proyectos locales y distritales, etc

- Participar en acciones de seguimiento y evaluación de resultados de la gestión de las entidades públicas del Distrito Capital
- Utilizar el Sistema Distrital de Quejas y Soluciones

“Bogotá te Escucha”

- Participar en los diálogos ciudadanos y audiencias de rendición de cuentas de las entidades distritales
- Conocer los planes de participación ciudadana que tienen definidas las entidades distritales y participar en las actividades que allí se planteen

3.6. PASO 6: ¿Cómo me ayuda el MIPG a mejorar el ejercicio del control social?

Teniendo en cuenta que el MIPG contribuye al logro de resultados de las entidades en términos de calidad e integridad para generar valor público de cara a la ciudadanía, puede participar así:

En el diagnóstico

En las actividades que desarrollen las entidades públicas distritales para identificar de manera clara y precisa las necesidades de la ciudadanía y contribuir a su priorización para la atención de estas, de tal manera que puedan ser incluidas en las políticas, planes, programas y proyectos por desarrollar.

En la formulación de planes, programas, políticas y normas por expedir

De la mano de la priorización realizada en el diagnóstico, puede participar en las actividades que desarrollen las entidades para la elaboración de políticas, planes, programas y proyectos por ejecutar, tanto en el Plan de Desarrollo para el cuatrienio, como en el plan de acción anual.

De igual manera, puede hacerse partícipe del

desarrollo normativo de su interés, revisando los documentos que se publiquen de proyectos normativos e incorporando los temas, inquietudes y comentarios relacionados con dichos proyectos.

En la ejecución de políticas o programas

Puede revisar información publicada en las páginas web de las entidades distritales, relativa al avance de las políticas, planes, programas y proyectos que se establecieron en la etapa anterior, así como de la aplicación de la normatividad que se expidió.

Solicitar, cuando lo requiera, información a las entidades, en los espacios de participación que se desarrollen o, a través de los diferentes mecanismos de servicio al ciudadano de las entidades (solicitudes directas en los diferentes canales de atención: telefónico, presencial o electrónico).

Puede asistir y participar en espacios institucionales generados para la construcción de soluciones a las problemáticas de las entidades y de los servicios a la ciudadanía, aportando ideas que permitan identificar y caracterizar los problemas, así como

proponer y discutir soluciones aplicables para dichos problemas.

Asistir y participar en los eventos de rendición de cuentas de programas y proyectos, en los diálogos ciudadanos y en las audiencias anuales de rendición de cuentas de las entidades distritales.

En el control y evaluación

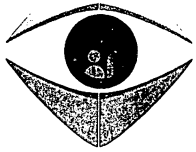
En las acciones y espacios descritos en la etapa anterior, debe mantener una mirada constante de evaluación y control a la gestión de las entidades distritales, generando opiniones sobre los resultados y participando en espacios de control social, tales como asociaciones de usuarios de los servicios, veedurías ciudadanas de programas y proyectos y, elaborando pronunciamientos colectivos sobre los resultados e impacto de las acciones institucionales.

Tenga en cuenta que:

Puede participar, incidir y ejercer control social en todo el ciclo de la gestión pública, desde la planeación hasta la evaluación de resultados.

REFERENCIAS

- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (22 de mayo de 2014). Por el cual se adopta la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la ciudad de Bogotá D.C., [Decreto Distrital 197 de 2014].
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (16 de octubre de 2018). *Por medio del cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión Nacional y se dictan otras disposiciones*. [Decreto 591 de 2018] Recuperado de https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/decreto_591_de_2018.pdf
- Congreso de la República (19 de noviembre de 2003). Por medio de la cual se reglamentan las veedurías ciudadanas. [Ley 850 de 2003]. DO: 45.376
- Congreso de la República (06 marzo de 2014). Por medio de la cual se crea la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional y se dictan otras disposiciones. [Ley 1712 de 2014]. DO: 49.084
- Congreso de la República (06 julio de 2015). Por la cual se dictan disposiciones en materia promoción y protección del derecho a la participación democrática. [Ley 1757 de 2015]. DO: 49.565
- Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. (2018). *Manual Operativo Sistema de Gestión MIPG, versión 2*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). *Marco General Sistema de Gestión MIPG, versión 2*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Plan+eaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). *Glosario Sistema de Gestión MIPG, Versión 3*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Glosario+MIPG+Versi%C3%B3n+2.pdf/1a29696a-4029-5aef-b2db-ad1c8d1d64f8>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (2018). *Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas, Versión 4*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Gu%C3%ADa+para+la+administraci%C3%B3n+del+riesgo+y+el+dise%C3%B1o+de+controles+en+entidades+p%C3%BAblicas+-+Riesgos+de+gesti%C3%B3n%2C+corrupci%C3%B3n+y+seguridad+digital+-+Versi%C3%B3n+4+-+Octubre+de+2018.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9f37-2e5516b48a87?t=1542226781163&download=true>
- Departamento Nacional de Planeación (2015). *Tipologías Departamentales y Municipales: una propuesta para comprender las entidades territoriales colombianas*. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/2015may28%20Tipologias.pdf>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2019). *Propuesta metodológica grupo par – Orden territorial, versión 1*. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/35245587/Descripcion_grupos_par.pdf/1a2dbd0b-43cb-1678-763f-77760cbdeb7a?t=1557762998012
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2011). *Guía para la administración del riesgo*. (Cuarta Edición). Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1592.pdf/73e5a159-2d8f-41aa-8182-eb99e8c4f3ba>
- Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP (2018). *Glosario Sistema de Gestión MIPG, [Versión 3]*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Glosario+MIPG+Versi%C3%B3n+2.pdf/1a29696a-4029-5aef-b2db-ad1c8d1d64f8>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2018). *Recomendación del consejo de la OCDE sobre integridad pública: Integridad una estrategia contra la corrupción*. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- Perramon, J. (2013). "La transparencia: concepto, evolución y retos actuales". En: *Revista de Contabilidad y Dirección* (16): pp. 11-28.
- Presidencia de la República. (11 de septiembre de 2017). *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública*, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 [Decreto 1499 de 2017]. Recuperado de https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestor_normativo/norma.php?i=83433
- Transparencia Internacional (2017). *Los colombianos creen que la gente sí puede hacer la diferencia en la lucha contra la corrupción*. Transparencia por Colombia. Capítulo Transparencia internacional. Recuperado de: <http://transparenciacolombia.org.co/los-colombianos-creen-que-la-gente-si-puede-hacer-la-diferencia-en-la-lucha-contra-la-corrupcion/>
- Veeduría Distrital (2018) *Metodología Ruta del Control Social*. Ruta de Metodologías para el Control Preventivo (1). Bogotá D.C., Recuperado de [https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/1\(2\).pdf](https://www.veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/1(2).pdf)



**VEEDURÍA
DISTRITAL**

denuncie@**veeduría**distrital.gov.co
comunicaciones@**veeduría**distrital.gov.co

Avenida Calle 26 #. 69-76, torre 1, piso 8
Edificio Elemento - Bogotá D.C. - Colombia

Fijo: (57-1) 340 7666
Línea anticorrupción: 01 8000 124646

www.veeduríadistrital.gov.co

VeeduríaDistrital

VeeduríaBogota

Veeduría_Distrital

ISBN: 978-958-8488-23-3



9 789588 488233

Con el apoyo de:

UCCI



Unión de Ciudades
Capitales Iberoamericanas
União das Cidades
Capitais Ibero-americanas



MADRID