

Evaluación de la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las Contralorías Colombianas: Barreras, Facilitadores y Estrategias para la Optimización del Control Fiscal

DOI: 10.58373/OBSCGA.033

Autor: Carlos Mario Gómez Ruiz¹
Jefe de Oficina Asesora

Autor: Enedith González Hernández²
Contralor General

Autor: Isabel Cristina Hoyos Murillo³
Contralor Auxiliar

Revisó: Natalia Trujillo González⁴
Contralor auxiliar de proyectos especiales

Contraloría General de Antioquia
Oficina Asesora de Planeación
Autor Institucional

Línea de Investigación:
Gestión pública y control fiscal

RESUMEN

La adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las contralorías a nivel departamental, municipal y distrital en Colombia tiene como propósito consolidar la gestión pública mediante la unificación de políticas relacionadas con el desempeño institucional y los sistemas de control interno. El objetivo principal es identificar los desafíos y facilitadores que influyen en la adopción y efectividad del MIPG, evaluando su impacto en la transparencia y la eficiencia del control fiscal. La investigación se desarrolló bajo un enfoque metodológico mixto. Para la recolección de datos cuantitativos, se aplicó un

¹ Administrador de Empresas, cmgomez@cga.gov.co

² Magister en Contratación Estatal, Especialista en Derecho Administrativo y en Contratación Estatal, Abogada, egonzalez@cga.gov.co

³ Especialista en gerencia pública, Profesional en planeación y desarrollo social, ihoyos@cga.gov.co

⁴ Magister en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia, Economista, natalia.trujillo17@gmail.com

cuestionario estructurado a los responsables de planeación en las contralorías, mientras que los aspectos cualitativos mediante grupos focales, permitiendo explorar percepciones y experiencias relacionadas con la implementación del modelo. La combinación de estas herramientas permitió obtener una visión amplia sobre la heterogeneidad en los niveles de adopción del MIPG en diferentes contextos regionales. Los resultados indican avances significativos en la adopción de políticas como talento humano, planeación institucional y transparencia, aunque persisten retos en áreas como seguridad digital, gestión del conocimiento e innovación. Se identificaron disparidades en la implementación de políticas debido a limitaciones estructurales y organizativas, lo que resalta la necesidad de estrategias específicas para mejorar su integración. El análisis de los datos sugiere que la consolidación del modelo requiere un mayor alineamiento entre las políticas institucionales y las necesidades locales, fortaleciendo la capacidad administrativa y promoviendo la participación ciudadana.

Palabras clave: control fiscal, gestión pública, planeación estratégica, transparencia.

ABSTRACT

The adoption of the Integrated Planning and Management Model in the Colombian departmental, municipal and district comptrollers' offices aims to consolidate public management by unifying policies related to institutional performance and internal control systems. The main objective is to identify the challenges and facilitators that influence the adoption and effectiveness of the MIPG, evaluating its impact on the transparency and efficiency of fiscal control. The research was developed under a mixed methodological approach. For the collection of quantitative data, a structured questionnaire was applied to those responsible for planning in the comptrollers' offices, while the qualitative aspects were collected through focus groups, allowing the exploration of perceptions and experiences related to the implementation of the model. The combination of these tools provided a broad view of the heterogeneity in the levels of adoption of the MIPG in different regional contexts.

The results indicate significant progress in the adoption of policies such as human talent, institutional planning, and transparency, although challenges persist in areas such as digital security, knowledge management and innovation. Disparities were identified in the implementation of policies due to structural and organizational limitations, highlighting the need for specific strategies to improve their integration. Data analysis suggests that the consolidation of the model requires greater alignment between institutional policies and local needs, strengthening administrative capacity and promoting citizen participation.

Keywords: fiscal control, public management, strategic planning, transparency.

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito del control fiscal en Colombia, la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) refleja un intento por optimizar la gestión pública a través de la unificación de sistemas de planificación, seguimiento y evaluación que promueven la transparencia y optimizan la eficiencia. Las contralorías departamentales, municipales y distritales enfrentan retos derivados de diferencias en sus

capacidades administrativas y las particularidades de cada región, lo que genera interrogantes sobre la efectividad y el nivel de adopción del modelo. Este panorama plantea la necesidad de identificar tanto los factores que facilitan como los obstáculos que limitan su aplicación, analizando el impacto que tiene en la mejora de los procesos de control fiscal y en la satisfacción de los objetivos misionales de estas entidades. (Cruz y otros, 2016)

La investigación, guiada por la pregunta sobre los desafíos y facilitadores en la adopción y efectividad del MIPG, emplea un diseño metodológico mixto para capturar datos que permitan un análisis integral de la problemática. Se utilizará un cuestionario estructurado dirigido a los responsables de la planificación en las contralorías, complementado con grupos focales para explorar sus percepciones y experiencias. Esta combinación busca profundizar en los aspectos cualitativos y cuantitativos del fenómeno, abordando la heterogeneidad en la implementación y proporcionando un marco para evaluar su impacto en la gestión pública. La estructura del análisis incluye la contextualización del problema, el planteamiento metodológico y una revisión de los resultados, orientando al lector hacia los aspectos clave que influyen en la consolidación de este modelo en el ámbito territorial.

1.1. Descripción de la temática de investigación

La investigación analiza de manera detallada la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las contralorías colombianas, con un enfoque en identificar los desafíos y los factores facilitadores que influyen en su adopción y efectividad. Este modelo, diseñado para optimizar la gestión pública a través de la integración de políticas de desempeño institucional y sistemas de control interno representa un punto de referencia clave para impulsar la eficiencia administrativa y promover la transparencia en el ámbito del control fiscal. El estudio explora cómo las contralorías, en su diversidad administrativa y operativa, enfrentan barreras estructurales, organizativas y normativas para implementar el MIPG, al tiempo que destaca los elementos que favorecen su desarrollo, tales como el compromiso con la planeación estratégica, la renovación en el manejo de recursos y el impulso a la participación ciudadana. La metodología integra herramientas cuantitativas y cualitativas para analizar los niveles de implementación en las contralorías departamentales, municipales y distritales, proporcionando una perspectiva amplia sobre la efectividad del modelo en diferentes contextos regionales y su habilidad para atender las demandas de los ciudadanos (Royett, Hernández, & Barboza, 2018). Además, el análisis se complementa con un enfoque en la medición del desempeño institucional y la utilización de instrumentos como el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) facilita una evaluación completa del efecto del modelo en el fortalecimiento continuo de los procesos de control fiscal y en la creación de valor público.

1.2. Justificación

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las contralorías colombianas representa un esfuerzo clave para fortalecer la eficiencia administrativa y promover la transparencia en el control fiscal. Este modelo, diseñado para integrar políticas de desempeño institucional, enfrenta retos significativos que derivan de la diversidad administrativa y operativa de las entidades territoriales. Aunque existen estudios que analizan la aplicabilidad del modelo, persisten vacíos

relacionados con la identificación precisa de los factores que limitan o potencian su adopción y con la evaluación de su influencia en la mejora de los procedimientos fiscales (Arenas, Arciniegas, & Ramírez, 2021). Estos vacíos son particularmente evidentes en el análisis de cómo las diferencias regionales y locales influyen en la efectividad del modelo, lo que subraya la necesidad de un enfoque más detallado y específico para evaluar estas dinámicas. Además, el MIPG se encuentra en una etapa en la que su capacidad para atender las demandas de la población depende de su implementación coherente y de la superación de las barreras estructurales que aún persisten.

Para estas limitaciones, se plantea una metodología que combina herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo, permitiendo una comprensión integral de los desafíos y facilitadores del modelo, incluye el análisis de autodiagnósticos institucionales y la realización de grupos focales, con el objetivo de capturar perspectivas diversas sobre las dinámicas de adopción del MIPG. Asimismo, se busca contrastar los hallazgos con hipótesis relacionadas con la efectividad del modelo en la mejora de la gestión fiscal y su alineación con los principios de transparencia. Este análisis contribuye no solo a identificar áreas de mejora en la implementación del modelo, sino también a desarrollar estrategias que potencien su adopción en las contralorías territoriales, promoviendo una gestión pública más efectiva y orientada a resultados. La combinación de estos elementos garantiza un aporte significativo al conocimiento sobre la administración fiscal y las herramientas que la fortalecen.

1.3. Formulación del problema

En el contexto del control fiscal colombiano, es esencial evaluar cómo las contralorías del país, que incluyen las departamentales, municipales y distritales, implementan el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este modelo, destinado a optimizar la gestión pública mediante la integración de diversos sistemas de planificación, seguimiento y evaluación, es un pilar clave para la transparencia y la eficiencia administrativa. No obstante, surgen preguntas sobre el nivel de adopción y la efectividad de la aplicación del MIPG en estas entidades. Resulta identificar los obstáculos y los factores que facilitan la implementación de este modelo en las contralorías, así como determinar el impacto real de su aplicación en la mejora de los procesos de control fiscal. La heterogeneidad en las capacidades administrativas y operativas de las contralorías, sumada a las particularidades regionales y locales, complica el análisis un enfoque diversificado.

Para enfrentar esta problemática, se propone una metodología mixta que integre técnicas cualitativas. Se diseñará una encuesta estructurada para los jefes de las Oficinas Asesoras de Planeación de cada contraloría para recoger datos cuantitativos sobre la implementación del MIPG. Además, se organizará un grupo focal con una muestra de estos jefes para profundizar en los debates sobre la aplicación del modelo, capturando así sus percepciones, experiencias y desafíos específicos. La investigación se orienta a responder la siguiente pregunta: *¿Cuáles son los retos clave y los elementos que favorecen la adopción y el funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las contralorías a nivel departamental, municipal y distrital en Colombia, y de qué manera su implementación afecta la eficiencia y transparencia en el ejercicio del control fiscal?*

1.4. Estructura del documento

Además, se organiza su contenido en secciones claramente definidas, comenzando con un resumen que sintetiza el propósito, la metodología y los hallazgos principales. La introducción contextualiza el análisis de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las contralorías colombianas, destacando su importancia para fortalecer la gestión pública y su relación con la eficiencia fiscal, al tiempo que plantea los objetivos y preguntas investigativas. El marco teórico explora los antecedentes normativos y conceptuales del MIPG, detallando su evolución a partir de herramientas previas, los principios que lo guían, su ámbito de aplicación y los componentes operativos, con énfasis en las dimensiones de gestión y los sistemas de medición asociados. La metodología describe los procedimientos utilizados para recolectar y analizar datos, integrando herramientas cuantitativas y cualitativas como el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión y autodiagnósticos, especificando el universo de estudio y los instrumentos aplicados. Los resultados exponen los niveles de adopción y retos en la implementación de las políticas evaluadas, apoyándose en gráficos que ilustran los avances y desafíos en áreas clave como la transparencia, la gestión presupuestal, la innovación y la seguridad digital, proporcionando un panorama integral sobre la efectividad del modelo. Finalmente, la discusión analiza los hallazgos en relación con estudios previos, identificando oportunidades de mejora y consolidación del modelo, sin incluir conclusiones explícitas, mientras que las referencias, aunque no registradas en este caso, cerrarían la estructura del análisis.

2. METODOLOGÍA

2.1. Método de investigación

El propósito principal del esquema de medición del Modelo Integrado MIPG es evaluar en qué el manejo y el rendimiento organizacional están enfocados en atender de manera efectiva las necesidades y resolver los problemas de los ciudadanos. (Grisales, 2022).

Para este propósito, se dispone de dos herramientas clave: por un lado, el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG II), que es administrado por Función Pública junto con los responsables de las políticas. Este instrumento, habilitado al menos una vez al año, recopila información destinada a mejorar la toma de decisiones en gestión y desempeño organizacional, así como a formular o ajustar políticas relacionadas con la gestión y desempeño institucional. Además, posibilita la valoración del logro de las metas del modelo de los objetivos, su progreso y mejoras, todo basado en los datos proporcionados directamente por las organizaciones.

Por otro lado, se cuenta con una herramienta de autodiagnóstico que simplifica a cada entidad pública llevar a cabo su propio análisis sobre el estado de las dimensiones que conforman el MIPG.

Esta herramienta estará disponible para utilizarse según el criterio de cada entidad, sin que ello implique la obligación de informar a la Función Pública, a otras instancias gubernamentales o a organismos de control fiscal. Su aplicación permitirá a las entidades evaluar el estado de su gestión, identificar aspectos

destacados y áreas de mejora, y, lo más significativo, llevar a cabo iniciativas enfocadas en el perfeccionamiento constante con la finalidad de lograr un alto nivel de calidad.

2.2. Alcance

Universo del estudio: entes de control fiscal con un periodo de referencia de vigencia 2023. En específico, la población objetivo en Colombia es de 66 contralorías territoriales; para esta investigación se tomó una muestra significativa de 35.

Métodos de recolección de datos: cuestionario auto-diligenciable conformado por el resultado de la calificación total a las respuestas de los autodiagnósticos diseñados por la función pública con el objeto de permitir que cada entidad realice un ejercicio de evaluación sobre el estado de las dimensiones que conforman el Modelo Integrado de Gestión y Planeación, sin que esto implique la necesidad de reportar información a la Función Pública, a otras dependencias gubernamentales o a organismos de control fiscal.

2.3. Fuentes de recolección de información

El direccionamiento estratégico se establece como un eje articulador que orienta la planeación institucional, vinculándola a la gestión presupuestal y la eficiencia en el uso de los recursos. La administración de compras y contrataciones públicas, validada en la sesión del Consejo de Gestión y Desempeño Institucional del 11 de diciembre de 2020, se alinea con estas directrices. Paralelamente, la gestión del talento humano incluye iniciativas para promover la integridad, implementar valores que favorezcan resultados efectivos y garantizar la transparencia en el acceso a la información pública, con miras a combatir actos de corrupción.

El fortalecimiento organizacional se complementa con medidas de simplificación administrativa que permiten optimizar los procesos orientados al servicio ciudadano. Asimismo, se destaca la importancia de la participación ciudadana en los mecanismos de gestión pública y la reducción de trámites para mejorar la interacción entre las entidades y la ciudadanía. En este marco, se integra la adopción de estrategias digitales para fortalecer la seguridad informática y respaldar la defensa jurídica, además de implementar disposiciones normativas según lo establecido en el Decreto 1299 del 25 de julio de 2018.

La gestión del conocimiento, junto con el desarrollo de innovaciones organizacionales, se apoya en una eficiente administración documental y en la organización sistemática de la información estadística, conforme al Decreto 454 de 2020. Estas herramientas posibilitan un seguimiento constante de las metas institucionales, junto con la evaluación de los resultados obtenidos en los diferentes niveles operativos. Finalmente, los sistemas de control interno aseguran la continuidad y sostenibilidad de las prácticas administrativas, reduciendo riesgos y mejorando la operatividad en todas las áreas funcionales.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes

Desde la promulgación de la Constitución Política del país en 1991, se ha evidenciado un notable interés en fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado. Esto se ha logrado, por un lado, mediante la definición de principios para la función administrativa y la implementación de mecanismos de control que orientan las acciones de los servidores públicos, y, por otro, proporcionando herramientas de gestión que contribuyan al logro de los objetivos vinculados con la efectividad de la gestión y la percepción de satisfacción ciudadana

Es así, como acatando los mandatos constitucionales, y con la eliminación la responsabilidad sobre la gestión de los recursos propios pasa en gran medida a la administración, reduciendo el protagonismo de los controles previo y perceptivo ejercidos por la Contraloría General de la República. En este marco, se establece y aplica el primer sistema de control interno en las entidades y organismos estatales, desarrollado a través de la Ley 87 de 1993. Este sistema se consolida como la herramienta inicial de la administración pública destinada a fortalecer el control de su gestión en las entidades públicas. (Cruz y otros, 2016)

Años más tarde, y dados los profundos cambios relacionados de la organización y funcionamiento del Estado y de la administración pública establecidos en la Constitución Política, surgía la necesidad de definir, concretar y regular procedimientos, normas y principios generales. Esto resultaba fundamental para guiar a las entidades y organismos de la rama ejecutiva, especialmente en el proceso de suprimir, fusionar o reestructurar dichas instituciones, así como en la redistribución de competencias. De esta manera, se buscaba proporcionar un marco de referencia que orientara las acciones y criterios de la administración, evitando la dispersión de enfoques, la diversidad innecesaria de estructuras y la realización de actividades que, en ocasiones, podían resultar superfluas, contradictorias o redundantes.

Para resolver esta situación en 1998, con el propósito de integrar la planeación estratégica con la administrativa en las entidades y organismos de la Rama Ejecutiva, el Estado Colombiano promulgó la Ley 489 de 1998. Esta norma establece una segunda herramienta en la administración pública: el sistema de desarrollo administrativo. Dicho sistema se define como un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos administrativos y organizacionales enfocados en la gestión del talento humano y otros recursos, con el objetivo de fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, incrementando la efectividad estatal y la generación de resultados alineados con los intereses de la ciudadanía. (Ley 489, 1998)

Sin embargo, las críticas posteriores a los sistemas descritos giraron en el debate se centraba no en el tamaño del Estado, sino en la necesidad de mejorar su eficiencia, modernización y capacidad para implementar políticas orientadas al bienestar colectivo, asegurando un uso óptimo de los recursos disponibles. Se destacaba la importancia de adoptar modelos administrativos que cumplieran con los estándares básicos de alta gerencia, promoviendo la calidad total y el mejoramiento continuo en todas las entidades públicas, emulando las prácticas de excelencia presentes en las empresas del sector privado.

Con esta premisa, en el 2003, siguiendo las tendencias internacionales en administración pública, Colombia adoptó medidas para integrar sistemas de gestión de calidad en el sector público. Como resultado, se creó la primera Norma Técnica de Calidad específica para este ámbito, denominada NTCGP 1000. Esta norma complementa los sistemas de control interno y de desarrollo administrativo regulados por la Ley 872 de 2003 e introduce un modelo basado en procesos. Su propósito principal es fomentar la mejora continua y asegurar que los productos y servicios ofrecidos cumplan con las necesidades y expectativas de los usuarios. (Ley 872, 2003)

3.2. Evolución de las herramientas

En resumen, se crearon tres sistemas que popularmente se denominaron herramientas al servicio de la administración pública, las cuales sentaron las bases de lo que conocemos en la actualidad como MIPG.

El primer sistema o herramienta, fue la base para que en el 2005 de acuerdo con las dinámicas organizacionales se llevara a la adopción mediante el Decreto 1599 se estableció un enfoque integral para la implementación del Control Interno mediante el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), diseñado con el propósito de proporcionar al Estado colombiano una estructura unificada que facilitara su aplicación en las entidades públicas. Uno de los avances más relevantes fue la unificación de controles básicos que aseguraran, de manera razonable, el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, se adoptó una herramienta de evaluación de los sistemas de control interno, lo que permitió a las entidades, tanto a nivel nacional como territorial, preparar sus reportes anuales sobre este tema.

Más adelante, se llevó a cabo una actualización con el propósito de alinear el modelo con los estándares internacionales del MECI a través del Decreto 943 de 2014. El cual crea la nueva versión del MECI 2014, ajustándolo a estas nuevas dinámicas de planeación y gestión en las Entidades y hacerlo más coherente con el MIPG. (Decreto 943, 2014)

En relación con la segunda herramienta, denominada desarrollo administrativo en 2001, se promulgó el Decreto 2740, normativo relacionado con el desarrollo administrativo de la Ley 489 de 1998, que define los principios fundamentales, las instancias para la participación y la operatividad del sistema, estructurando las estrategias en torno a cinco políticas de desarrollo administrativo.

Posteriormente, se expide en el 2005 el Decreto 3622 se encarga de definir los elementos del Plan Nacional de Formación y Capacitación, modifica las políticas relacionadas con el desarrollo administrativo, disminuye los espacios de participación, establece los comités técnicos sectoriales e institucionales y asigna la secretaría técnica de estos comités a los jefes de planeación. Asimismo, instruye a los responsables de control interno, o quienes desempeñen esa función, a realizar un seguimiento trimestral del plan sectorial y evaluar los planes institucionales.

Por su parte la tercera herramienta de la administración pública sirve de base para crear a través del decreto 4110 de 2004 la norma técnica de calidad para la gestión pública NTCGP 1000-2004, inspirada en la norma ISO 9001 de la época, posteriormente se adopta la versión 2009 a través del Decreto 4485 integra su operatividad con los componentes del Modelo Estándar de Control Interno - MECI, con el propósito de permitir a las entidades una implementación coherente.

A partir de lo mencionado previamente, se puede inferir que el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Gestión de la Calidad y el de Control Interno están interrelacionados, aunque cada uno cuenta con una naturaleza, objetivo y alcance específicos que los hacen complementarios. Estos sistemas se concibieron para funcionar como herramientas de gestión, mientras que el control interno se orienta hacia el apoyo de dicha gestión. En conjunto, constituyen un marco integrado de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional, destinado al manejo eficiente de los recursos, además de incluir métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos para la verificación y evaluación.

Sin embargo, los sistemas presentaron ámbitos de aplicación heterogéneos, ya que no se enfocaron en un grupo uniforme de entidades, lo cual dificultó su implementación, monitoreo y evaluación del impacto en toda la Administración Pública. Aunque compartieron ciertos elementos comunes en sus herramientas, como instructivos, guías y aplicaciones que facilitaron su operación, su implementación se llevó a cabo de manera independiente y sin lograr una adecuada armonización, lo que resultó en esfuerzos dispersos por parte de las diferentes entidades.

Aunado a lo anterior, se evidenciaron inconsistencias en sus resultados dadas las diferencias en cuanto a su metodología para evaluar el cumplimiento y avance en la implementación y fortalecimiento de las herramientas que cada sistema desarrolla. Por otro lado, es evidente el flagelo de la corrupción, que históricamente ha afectado al país es la corrupción en ese sentido la ley 1474 de 2011 en su artículo 73 indica que todas las entidades a nivel nacional, departamental y municipal tienen la obligación de diseñar anualmente una estrategia orientada a combatir la corrupción y optimizar la atención al ciudadano. Esta estrategia debe incluir, entre otros aspectos, el mapeo de riesgos de corrupción de la entidad correspondiente, las acciones específicas para reducir dichos riesgos, las iniciativas para simplificar trámites y los mecanismos destinados a mejorar el servicio al ciudadano. (Ley 1474, 2011)

En este contexto, todavía quedaban aspectos a desarrollar que permitieran diseñar un modelo basado en evidencias para evaluar la gestión de las instituciones y la correspondencia efectiva entre lo que estas afirman producir y los resultados observados en el nivel de satisfacción ciudadana respecto a los bienes y servicios ofrecidos por el Estado.

En ese orden de ideas, en el año 2012 con la adopción del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG; a través del decreto 2482 se buscó subsanar muchas de estas dificultades mediante la reunión de diversos modelos y sistemas establecidos en el país, como el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Calidad, integraron al MECI y a SINERGIA como herramientas para supervisar y evaluar el desempeño del MIPG y para dar seguimiento al progreso de los objetivos gubernamentales, respectivamente.

Asimismo, incluyó diversas políticas, estrategias e iniciativas de gestión, empleando el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión -FURAG como una herramienta destinada principalmente a recopilar información sobre el cumplimiento normativo, dejando en segundo plano el registro de los avances en las políticas de desarrollo administrativo planteadas en el MIPG.

No obstante, este modelo conto con políticas diseñadas con una articulación parcial y ejecutadas de manera descoordinada, mediciones centradas en el cumplimiento de normativas mediante herramientas como listas de chequeo, que resultan poco efectivas para impulsar la eficiencia en la gestión pública, una priorización del uso de instrumentos de evaluación por encima de los objetivos del modelo, un bajo reconocimiento de los ciudadanos, sus expectativas y niveles de satisfacción como elementos clave en el cumplimiento misional de las entidades, carencias en la definición de mecanismos para medir y dar seguimiento a resultados, generación de información limitada para apoyar decisiones relacionadas con la formulación, ajuste de políticas o mejora institucional, y aplicación restringida exclusivamente a entidades de Orden Nacional.

Con lo aprendido en 2015, el Gobierno Nacional dio prioridad al desarrollo de un sistema único de gestión que estuviera integrado con el sistema de control. Con el propósito de fomentar la eficiencia y calidad en la gestión pública, el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015, correspondiente al Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un Nuevo País", establece la necesidad de implementar un nuevo modelo de gestión. Este modelo integra en un único Sistema de Gestión los Sistemas de Gestión de la Calidad, según lo dispuesto en la Ley 872 de 2003, y los Sistemas de Desarrollo Administrativo, previstos en la Ley 489 de 1998. Además, el Sistema de Gestión deberá coordinarse con el Sistema de Control Interno establecido en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, con el fin de fortalecer los mecanismos, métodos y procedimientos de control dentro de los organismos y entidades estatales (Ley 1753, 2015)

En este contexto, el Gobierno Nacional se encargará de regular esta temática y definirá un modelo que facilite la integración y coordinación de los sistemas mencionados, asegurando que se delimite de forma precisa el ámbito de aplicación de cada uno, considerando criterios diferenciados según el territorio. Una vez que el nuevo Modelo de Gestión sea reglamentado y puesto en marcha, los artículos 15 al 23 de la Ley 489 de 1998 y la Ley 872 de 2003 quedarán sin efecto.

Es así como, como en el 2017 se crea el MIPG 2.0 mediante el Decreto 1499, se unifica el sistema de desarrollo administrativo y el sistema de gestión de calidad en un único sistema denominado sistema de gestión. Este sistema, a su vez, se integra con el sistema de control interno a través de la séptima dimensión del MIPG, destacando que la estructura del MECI es actualizada y pasa a formar parte de dicha dimensión.

3.3. Conceptualización del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

3.3.1. Definición decreto 1499 de 2017

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) constituye una herramienta estructurada para organizar y dirigir las acciones de las entidades y organismos públicos. Su diseño permite coordinar la planificación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de procesos administrativos, asegurando que estos se alineen con los objetivos de los planes de desarrollo. Además, busca optimizar la atención a las demandas ciudadanas mediante estrategias que fomenten la transparencia y la calidad en los servicios ofrecidos (Decreto 1499, 2017).

3.3.2. Objetivos del decreto 1499 de 2017

El primer objetivo, orientado al fortalecimiento de las capacidades internas de las entidades públicas, pone énfasis en la promoción de valores asociados a la ética y el cumplimiento normativo. A través de esta iniciativa, se busca que el liderazgo y la gestión del talento humano sean motores para la obtención de resultados efectivos. Por otro lado, el segundo objetivo se enfoca en la optimización de los procesos operativos de la entidad. Para ello, se prioriza la eficiencia y flexibilidad en la entrega de bienes y servicios, de modo que estos respondan de manera adecuada a las necesidades de la población.

Asimismo, el tercer objetivo resalta la importancia de una cultura organizacional fundamentada en el uso estratégico de la información. Esto incluye la implementación de prácticas de control y evaluación, con el fin de facilitar la toma de decisiones y fomentar mejoras constantes en los procesos. De manera complementaria, el cuarto objetivo propone incentivar la participación de la ciudadanía en las etapas de planeación, gestión y evaluación de las acciones institucionales. Esto asegura mayor transparencia y fomenta la corresponsabilidad en la ejecución de las políticas públicas. Posteriormente, el quinto objetivo busca promover la integración y cooperación entre las distintas entidades públicas. A través de esta coordinación, se espera optimizar tanto los resultados de la gestión como el desempeño institucional.

3.3.3. Principios

Los principios constituyen el fundamento para la puesta en práctica de las dimensiones del MIPG, facilitando su desarrollo de manera eficaz, con un enfoque en la calidad y en la creación de valor público.

1. Honestidad, transparencia y confianza: como principio esencial en la conducta de los servidores públicos y como obligación hacia los ciudadanos.
2. Enfoque en resultados: toda la gestión pública se orienta hacia los derechos y necesidades de los ciudadanos, alineándose con el propósito principal de la entidad y garantizando resultados que incorporen valores acordes con sus expectativas.
3. Coordinación interinstitucional: promover acciones de colaboración y sinergia con entidades públicas o privadas, tanto a nivel territorial, nacional como internacional, para diseñar e implementar estrategias orientadas a atender las necesidades ciudadanas relacionadas con el objetivo de la entidad.
4. Calidad y excelencia: garantizar que los servicios y productos públicos mantengan, con el tiempo, estándares que respondan de manera óptima a las necesidades ciudadanas y aseguren el respeto a sus derechos.
5. Innovación y aprendizaje continuo: fomentar la mejora constante a través de la innovación, aprovechando el potencial creativo de los equipos internos y, cuando sea posible, de los demás grupos de interés relacionados con la entidad.
6. Decisiones fundamentadas en evidencia: recopilar, analizar y emplear información para respaldar decisiones que impacten directamente la obtención de los resultados esperados por la entidad.

3.4. **Ámbito de aplicación decreto 1499 de 2017 (artículo 2.2.22.3.4)**

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se implementará en las entidades y organismos pertenecientes a la Rama Ejecutiva del Poder Público, en los niveles nacional y territorial, considerando los criterios diferenciales establecidos para cada política de gestión y desempeño. En el caso de las entidades descentralizadas que cuentan con participación de capital público y privado, su aplicación estará limitada a aquellas en las que el Estado posea al menos el 90% del capital social.

En lo que respecta a las entidades y organismos estatales con regímenes especiales definidos en el artículo 40 de la Ley 489 de 1998, como las Ramas Legislativa y Judicial, la Organización Electoral, los organismos de control y los institutos científicos y tecnológicos, se aplicará la política de control interno según lo dispuesto en la Ley 87 de 1993. Asimismo, se contemplará la implementación de otras políticas de gestión y desempeño institucional en la medida en que resulten pertinentes y estén alineadas con las disposiciones legales que las regulan.

3.5. **Operatividad decreto 1499 de 2017 (artículo 2.2.22.3.5)**

El modelo Integrado de Planeación y Gestión, tiene como punto de partida tres grandes apuestas, la institucionalidad, operación y medición

Componente 1: Institucionalidad. El consejo para la gestión y el desempeño institucional se define como un grupo de instituciones o instancias principales de política que colaboran de manera coordinada. Su propósito es establecer las normativas, condiciones, políticas y metodologías necesarias para garantizar el funcionamiento del modelo y el cumplimiento de sus objetivos. Además, se encargan de evaluar y emitir recomendaciones relacionadas con la gestión y el desempeño de las entidades y organismos estatales.

Componente 2: Operación. El Modelo se centra en las organizaciones y sus servidores públicos, poniendo énfasis en las prácticas y procesos que realizan para convertir insumos en resultados y generar impactos. Su enfoque abarca tanto la gestión y el desempeño organizacional como la atención a los intereses generales de la sociedad, tales como garantizar derechos, resolver problemas sociales, satisfacer necesidades colectivas e implementar programas específicos. Funciona mediante un grupo de siete dimensiones institucionales (Gestión del Talento Humano, Planeación y Direccionamiento Estratégico, Promoción de valores orientados a resultados, Evaluación del desempeño, Comunicación e información, Gestión del conocimiento y Control Interno) que se aplican de forma integrada y conectada. Estas dimensiones se implementan mediante una o varias políticas de Gestión y Desempeño Institucional, entendidas como un conjunto de orientaciones, directrices e instrucciones diseñadas por las entidades responsables de liderar políticas, con el propósito de promover la gestión y el desempeño institucional en los organismos y entidades estatales. Estas políticas pueden ejecutarse a través de planes, programas, proyectos, metodologías o estrategias, y pueden incluir herramientas de recopilación de datos gestionadas por una o varias de las entidades líderes.

Componente 3: Medición del desempeño institucional. El modelo se enfoca en las organizaciones y en los servidores públicos, priorizando las prácticas y procesos destinados a transformar insumos en resultados y generar impactos. Este esquema integra tanto la gestión y el desempeño organizacional como

la atención a intereses generales de la sociedad, lo que incluye garantizar derechos, atender problemas sociales, satisfacer necesidades colectivas y ejecutar programas específicos. Opera mediante siete dimensiones institucionales interrelacionadas: Gestión del Talento Humano, Planeación y Direccionamiento Estratégico, Promoción de valores orientados a resultados, Evaluación del desempeño, Comunicación e información, Gestión del conocimiento y Control Interno. Estas dimensiones funcionan de manera conectada para facilitar un desempeño coordinado. La implementación de estas dimensiones se realiza a través de políticas de Gestión y Desempeño Institucional, que comprenden orientaciones, directrices e instrucciones diseñadas por entidades responsables. Estas políticas buscan fomentar la gestión eficiente y el desempeño en los organismos y entidades estatales, empleando planes, programas, proyectos, metodologías o estrategias específicas. Además, suelen incorporar herramientas de recolección de datos administradas por una o más entidades líderes.

3.6. Seguimiento a la implementación y operación del MIPG

La Procuraduría General de la Nación tiene la facultad de supervisar la implementación y funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las entidades de los niveles nacional y territorial.

3.7. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en el control fiscal colombiano

En concordancia con lo anterior, se destaca que el decreto 1499 de 2017, le fija a los órganos de control, la obligatoriedad de la aplicación de la política de Control Interno prevista en la Ley 87 de 1993 y las políticas relacionadas con la administración y el rendimiento institucional, dentro del marco de las funciones constitucionales y legales asignadas a estas entidades, definirán las instancias necesarias para su ejecución y seguimiento.

En ese sentido, la naturaleza jurídica de las Contralorías del país es la de ser órganos de control, lo cual pone de presente que en su aplicación el MIPG no le resulta vinculante como sistema de gestión a implementar en su integralidad. No obstante, la entidad advierte en el mencionado modelo, un sistema organizado de herramientas y estrategias administrativas, metodológicas y de gestión, puestas al servicio de las entidades públicas, de las cuales en su aplicación se espera producir los impactos deseados en la gestión institucional. (Caicedo y otros, 2022)

Basándose en la discrecionalidad que la normativa concede para la formulación y desarrollo de estrategias de gestión y mejora del desempeño institucional los organismos de control, exceptuando el área de control interno, y teniendo en cuenta que el modelo incluye la Medición del Desempeño Institucional (MDI) y el reporte anual de información mediante el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG).

4. RESULTADOS

El análisis de los resultados refleja la implementación de diversas políticas institucionales en las contralorías territoriales participantes. La política de talento humano destaca por su relevancia en el desarrollo organizacional, aunque persisten diferencias en los niveles de adopción y ejecución reportados. De manera similar, la política de integridad muestra avances significativos en su aceptación, aunque se identifican áreas donde es necesario fortalecer su aplicación. En cuanto a la planeación institucional, los resultados evidencian esfuerzos por consolidar esta política, especialmente en lo relacionado con la administración del presupuesto y la optimización del gasto estatal. De igual forma, la estrategia de adquisiciones y contrataciones gubernamentales mantiene una posición destacada en términos de implementación, mientras que las políticas de transparencia y servicio al ciudadano presentan una aceptación generalizada, subrayando su importancia en el contexto institucional.

Por otra parte, las políticas de fortalecimiento organizacional, racionalización de trámites y gobierno digital enfrentan mayores retos en su aplicación, lo cual indica la necesidad de un enfoque más estructurado para optimizar sus resultados. Las políticas relacionadas con la seguridad digital, las áreas de mejora normativa, gestión del conocimiento e innovación, y gestión documental presentan niveles de implementación más bajos en relación con las demás áreas analizadas, reflejando desafíos específicos para su integración efectiva. Finalmente, los resultados sobre las políticas de gestión estadística y seguimiento del desempeño institucional sugieren que se requieren esfuerzos adicionales para garantizar su adecuada implementación y sostenibilidad en las entidades analizadas, generando un marco de oportunidades para consolidar la gestión pública.

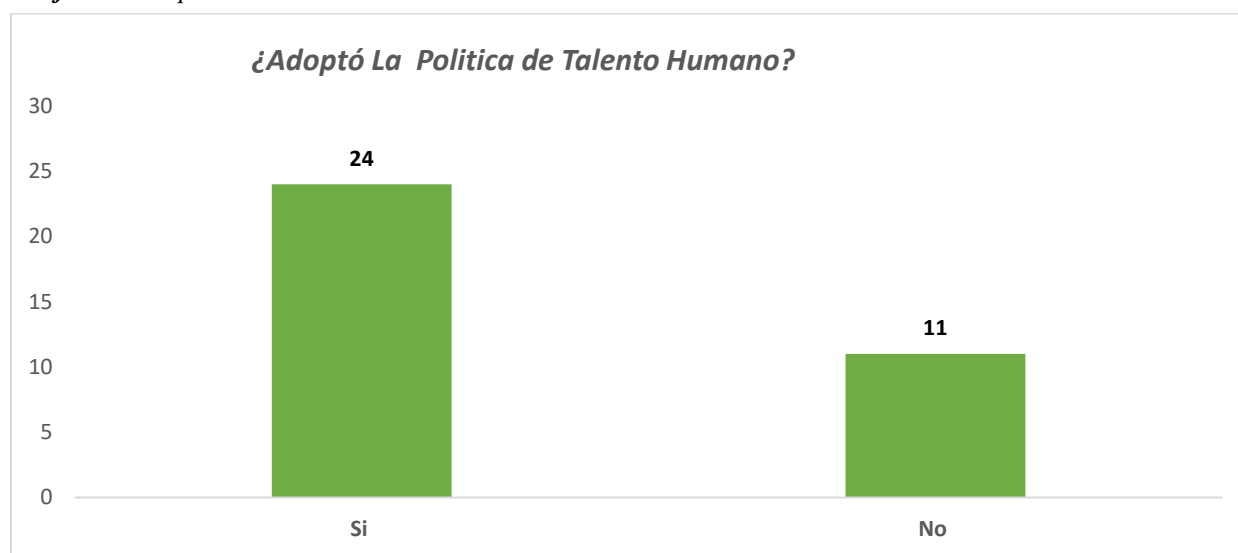
4.1. Políticas de Talento y Desarrollo Organizacional

Los datos reportados en la

Grafica 1 reflejan un nivel significativo de implementación de la Política de Talento Humano entre las entidades participantes, de las contralorías territoriales encuestadas declararon haber adoptado esta política, indicó no haberla implementado, posiblemente debido a limitaciones internas o barreras organizativas que dificultan su aplicación. Al analizar los resultados de los autodiagnósticos, lo cual evidencia un nivel general adecuado, aunque con áreas susceptibles de fortalecimiento. Este porcentaje permite inferir diferencias en la priorización y aplicación de la política entre las entidades, lo que subraya la importancia de profundizar en los factores que impulsan o limitan su adopción, con miras a diseñar

estrategias que promuevan una gestión más efectiva del talento humano, garantizando así una alineación con los objetivos institucionales.

Grafica 1. Adopción de la Política de Talento Humano en las Contralorías Territoriales



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

Se observa en la **Grafica 2** una proporción considerable de las contralorías territoriales reportaron haber implementado la Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, mientras que otra parte significativa indicó no haberla adoptado. Este panorama pone de manifiesto diferencias en los niveles de implementación, las cuales podrían estar asociadas a variaciones en las capacidades institucionales o en la priorización de esta política dentro de los planes de gestión interna de cada entidad. El análisis cualitativo de los resultados de los autodiagnósticos revela un nivel general de avance en su aplicación, destacando aspectos positivos, aunque también áreas susceptibles de mejora en los procesos y la estructura organizativa. Estos hallazgos permiten identificar aspectos clave para fomentar un fortalecimiento institucional más efectivo en el contexto de las contralorías territoriales.

Grafica 2. Implementación de la política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

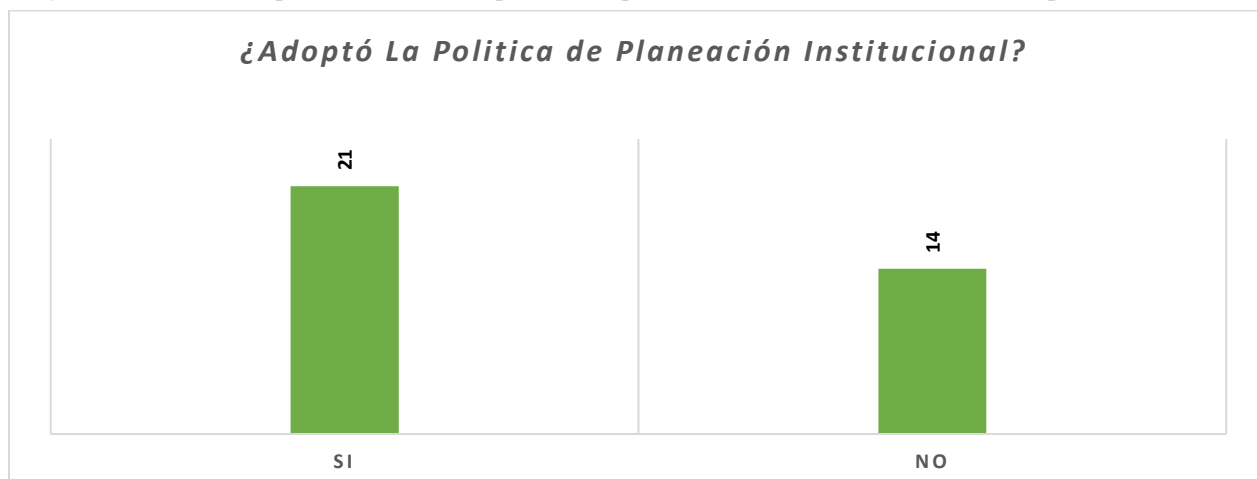


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.2. Políticas de Planeación y Gestión Institucional

Los resultados evidencian en la Grafica 3 que la Política de Planeación Institucional ha sido adoptada por una mayoría significativa de las entidades encuestadas. De acuerdo con los autodiagnósticos proporcionados, se observa un nivel alto de implementación en términos generales, reflejando un compromiso destacado con los lineamientos establecidos. La tendencia muestra una adecuada incorporación de esta política en los procesos institucionales, indicando una alineación con los estándares requeridos para la planeación estratégica en el sector público. Las respuestas restantes señalan que, aunque una proporción menor no ha adoptado dicha política, estas entidades representan una oportunidad para fortalecer la gestión institucional mediante la adopción de estrategias específicas.

Grafica 3. Estado de implementación de la política de planeación institucional en entidades públicas

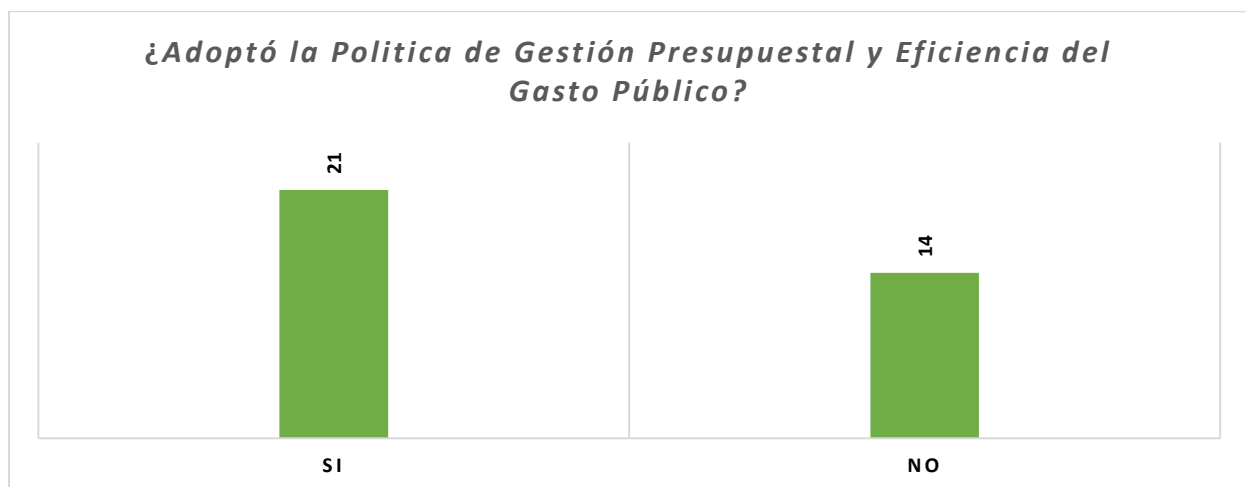


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

El análisis que se muestra en la

Grafica 4 de las Públicas refleja que una proporción considerable de entidades ha incorporado la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, alcanzando niveles destacados en su implementación según los autodiagnósticos realizados. Sin embargo, también se identifica un grupo significativo que aún no ha adoptado esta política, lo que representa una oportunidad para enfocar esfuerzos en mejorar su implementación. Esto permite visibilizar las áreas que requieren mayor fortalecimiento en cuanto a la gestión presupuestal y la optimización del gasto público.

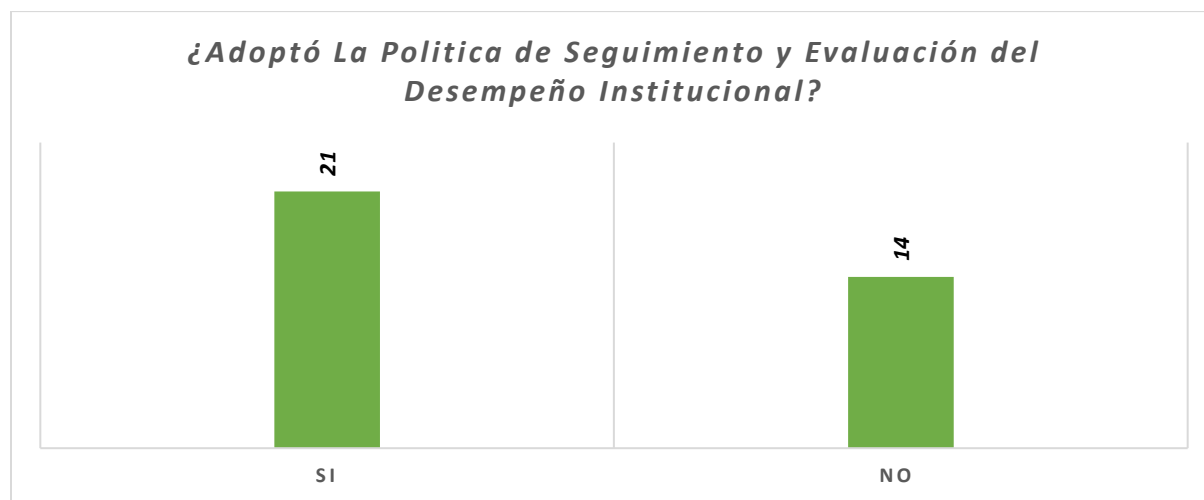
Grafica 4. Implementación de la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público en Entidades Públicas



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

El análisis evidencia que una proporción relevante de entidades ha implementado la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional, alcanzando niveles adecuados de cumplimiento según los resultados obtenidos. Sin embargo, en la **Grafica 5** se observa que un segmento de las instituciones aún no ha adoptado esta política, lo que indica áreas potenciales de mejora para fortalecer los procesos de evaluación y seguimiento en la gestión institucional. Esto refleja un panorama en el que coexisten avances significativos junto con desafíos que requieren atención.

Grafica 5. *Análisis de la Implementación de la Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional*



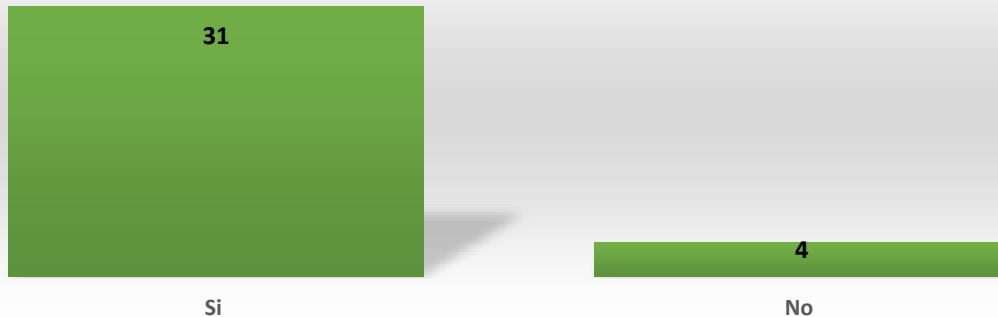
Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.3. Políticas de Transparencia y Acceso a la Información Pública

La Política de Integridad ha sido adoptada por una amplia mayoría de las entidades encuestadas. En la **Grafica 6** el análisis de los autodiagnósticos reportados sugiere un nivel significativo de implementación, indicando un desarrollo positivo en la aplicación de esta política. Sin embargo, se observa que un grupo menor de entidades no ha incorporado esta medida, lo que refleja oportunidades para reforzar su adopción y fomentar su implementación uniforme en todo el sector.

Grafica 6. *Análisis técnico sobre la adopción de la política de integridad en entidades territoriales*

¿Adoptó La Política de Integridad?

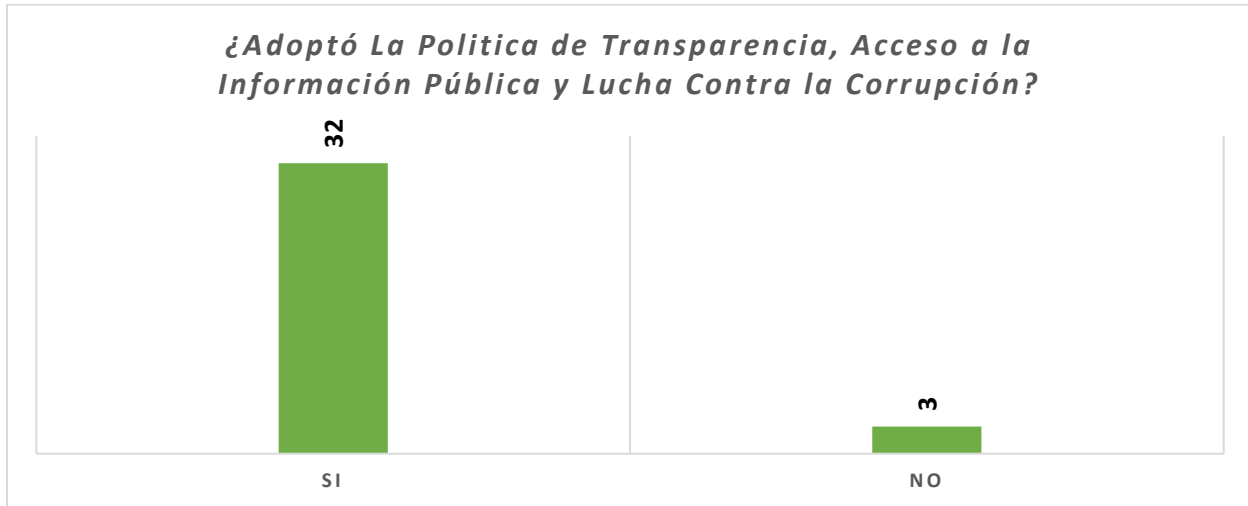


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

La Política de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Lucha Contra la Corrupción se ha adoptado en una proporción significativa de las entidades evaluadas, demostrando un avance en la promoción de prácticas transparentes y en la apertura al acceso de información pública como parte del compromiso con la integridad institucional. En la

Grafica 7 los resultados de los autodiagnósticos indican un nivel de implementación satisfactorio, reflejando un esfuerzo coordinado por parte de estas entidades en la consolidación de políticas que favorecen la transparencia y el combate a la corrupción. No obstante, un sector de las entidades aún no ha implementado esta política, lo que sugiere la necesidad de impulsar su adopción con el fin de estandarizar estas prácticas en todas las jurisdicciones, fortaleciendo así el acceso igualitario a la información y la responsabilidad administrativa.

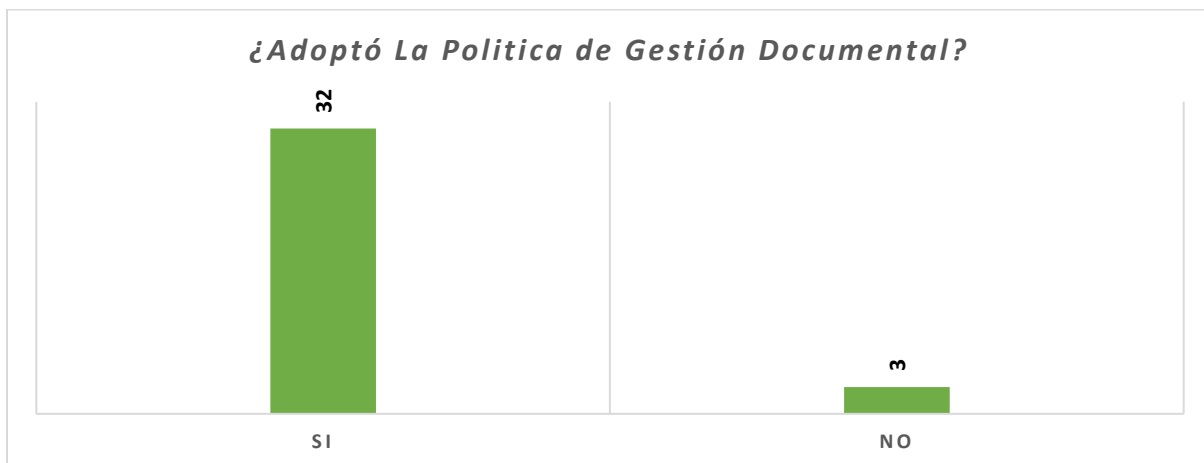
Grafica 7. Evaluación de la implementación de la política de transparencia y acceso a la información pública



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

En las entidades participantes refleja un compromiso mayoritario con la organización y preservación adecuada de la información institucional. Por otro lado, en la **Grafica 8** los autodiagnósticos realizados permiten inferir que el nivel de implementación de esta política muestra un desarrollo significativo, contribuyendo al fortalecimiento de los procesos administrativos relacionados con la gestión documental. No obstante, un grupo reducido de entidades aún no ha adoptado esta medida, lo que evidencia una oportunidad para impulsar estrategias que fomenten su aplicación y garanticen la uniformidad en la gestión de documentos a nivel institucional, con el propósito de optimizar el acceso y uso de la información en el ámbito administrativo.

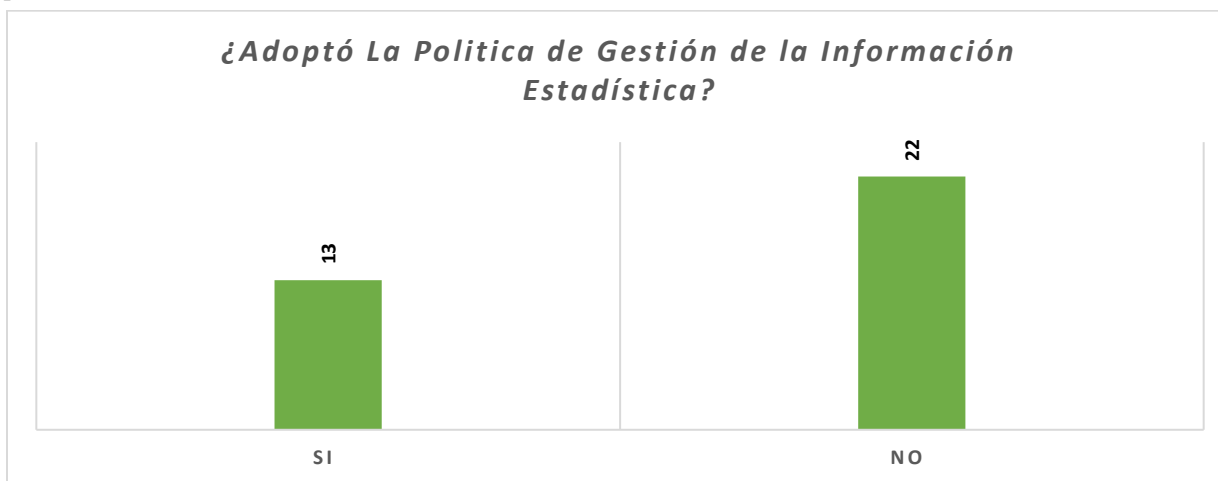
Grafica 8. Análisis de la implementación de la política de gestión documental en entidades públicas



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

La Información Estadística en la **Grafica 9** muestra una adopción limitada entre las entidades evaluadas, lo que refleja la necesidad de fortalecer su implementación para mejorar los procesos relacionados con el manejo y análisis de datos institucionales. Por consiguiente, el nivel de implementación reportado a través de los autodiagnósticos sugiere un avance parcial, indicando áreas donde podrían desarrollarse estrategias de apoyo y capacitación. Sin embargo, al considerar el grupo de entidades que no han adoptado esta política, resulta evidente la oportunidad de promover su aplicación con el propósito de garantizar estándares adecuados en la gestión estadística y así contribuir al fortalecimiento de las decisiones basadas en datos dentro del marco institucional.

Grafica 9. Evaluación de la adopción de la política de gestión de la información estadística en entidades públicas



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.4. Políticas de Innovación y Transformación Digital

Las entidades de control reflejan en la

Grafica 10 una implementación significativa, evidenciada por el alto nivel de aceptación reportado en los autodiagnósticos. Estas entidades han manifestado avances en la incorporación de herramientas y estrategias alineadas con los principios de la política, alcanzando un grado notable de cumplimiento en su aplicación. Los resultados obtenidos destacan un progreso consistente en la implementación, aunque persiste un grupo minoritario que aún no ha integrado dicha política dentro de sus estructuras operativas. Este panorama permite identificar tanto los logros alcanzados como las áreas que requieren fortalecimiento para promover la consolidación de esta política en todas las entidades evaluadas, priorizando una transición equitativa hacia un entorno digital más integrado.

Grafica 10. Evaluación de la Implementación de la Política de Gobierno Digital en Entidades de Control Territorial



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

La implementación de la Política de Seguridad Digital refleja un panorama heterogéneo entre las entidades que participaron en el estudio. En la **Grafica 11** una parte significativa de estas instituciones indicó haber adoptado dicha política, mientras que otra proporción reconoció no contar con su implementación. Al analizar los resultados de los autodiagnósticos proporcionados por las entidades que afirmaron haberla implementado, se observa que el nivel de cumplimiento reportado se sitúa en un promedio destacado dentro de la escala evaluativa utilizada. Sin embargo, también se identificaron entidades que no han iniciado este proceso, lo cual resalta la diversidad en los niveles de implementación y la existencia de áreas de mejora potenciales en términos de adopción y aplicación. Este análisis pone de manifiesto el grado de avance en la implementación de medidas orientadas a la seguridad digital en las instituciones evaluadas.

Grafica 11. Nivel de implementación de la política de seguridad digital en las entidades evaluadas



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

El análisis de los resultados relacionados **Grafica 12** con la implementación de la Política de Gestión del Conocimiento e Innovación muestra que un grupo significativo de entidades ha reportado haber adoptado esta política, mientras que otro segmento no ha avanzado en su implementación. Este hallazgo refleja una diferenciación en los niveles de compromiso y ejecución de las estrategias vinculadas con la administración del conocimiento y el desarrollo de innovaciones. Asimismo, el estudio de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico permite deducir que las entidades que han avanzado en esta implementación presentan un nivel promedio de desarrollo que evidencia un progreso notable en los aspectos evaluados. Sin embargo, la diferencia entre los grupos destaca la importancia de reforzar la incorporación de esta política en las entidades que aún no han iniciado su implementación. La proporción de entidades que han indicado no implementar esta política sugiere que existen barreras o limitaciones que afectan la adopción de esta estrategia, lo que subraya la importancia de generar mecanismos que fomenten su incorporación de manera más uniforme.

Grafica 12. Adopción de la política de gestión del conocimiento e innovación



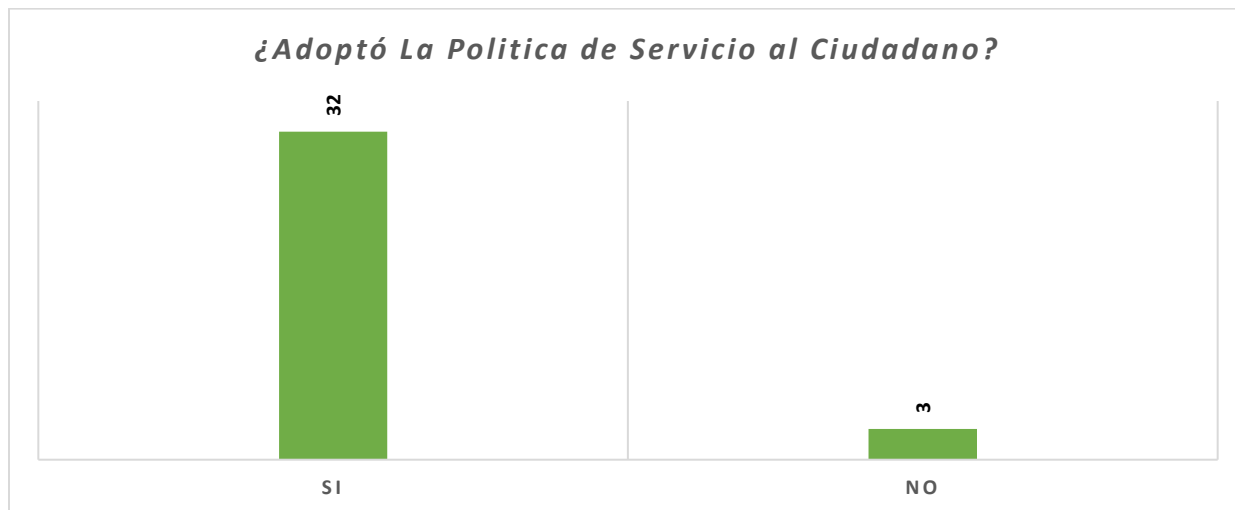
Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.5. Políticas de Servicio al Ciudadano y Participación Social

El análisis refleja que la adopción de la Política de Servicio al Ciudadano en las entidades consultadas evidencia un alto nivel de implementación, según las respuestas reportadas por la mayoría de las instituciones participantes. En la

Grafica 13 Se observa que la implementación de la política ha alcanzado un nivel promedio que destaca el compromiso con los estándares establecidos para este fin. Sin embargo, un número reducido de instituciones manifestó no haber implementado esta política, lo cual permite identificar áreas que podrían requerir atención para garantizar una cobertura más uniforme. La autoevaluación realizada por las entidades evidencia que el desarrollo de la política alcanza niveles que pueden considerarse adecuados respecto a los parámetros establecidos.

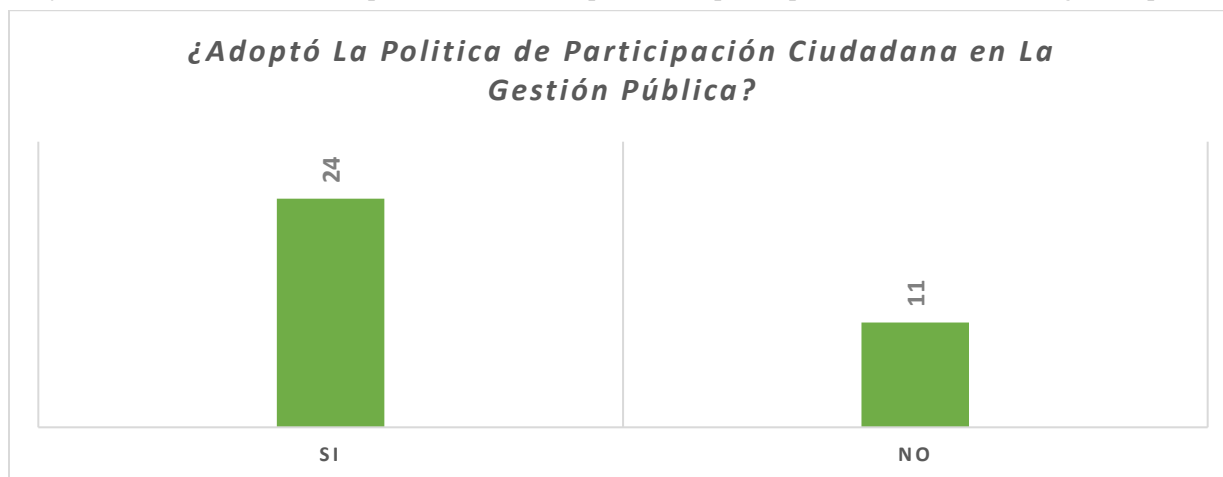
Grafica 13. Análisis de la implementación de la política de servicio al ciudadano



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

Con relación a la implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública, se observó en la **Grafica 14** que una proporción considerable de las entidades encuestadas afirmó haberla adoptado, lo cual permitió inferir un nivel promedio significativo de cumplimiento en los indicadores de autodiagnóstico asociados a dicha política. Por otro lado, un grupo menor expresó no haber implementado esta estrategia, lo que refleja un panorama en el que coexisten diferentes niveles de integración de mecanismos participativos en la gestión institucional. Este escenario sugiere la existencia de retos asociados a la promoción y fortalecimiento de estos procesos en aquellas entidades que aún no lo han incorporado, así como la necesidad de mantener y optimizar las prácticas existentes en las que ya se ha implementado, en función de garantizar estándares consistentes en la materia.

Grafica 14. Evaluación de la implementación de la política de participación ciudadana en la gestión pública



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.6. Políticas de Racionalización y Control Institucional

El análisis de los resultados en la **Grafica 15** evidencia la implementación de la Política de Racionalización de Trámites en un segmento representativo de las entidades evaluadas, reflejando un nivel notable de cumplimiento de las directrices establecidas. Las entidades que han manifestado su adopción muestran, además, resultados coherentes con un nivel satisfactorio en la aplicación de esta política, destacando logros en la simplificación administrativa. Sin embargo, persiste una proporción significativa de entidades que no han implementado dicha política, lo cual sugiere la necesidad de un seguimiento continuo y de estrategias diferenciadas para fomentar su implementación. Este escenario permite identificar oportunidades para optimizar los procesos administrativos y reforzar las capacidades institucionales en aras de la eficiencia y la transparencia.

Grafica 15. Análisis de la adopción de la política de racionalización de trámites en entidades públicas

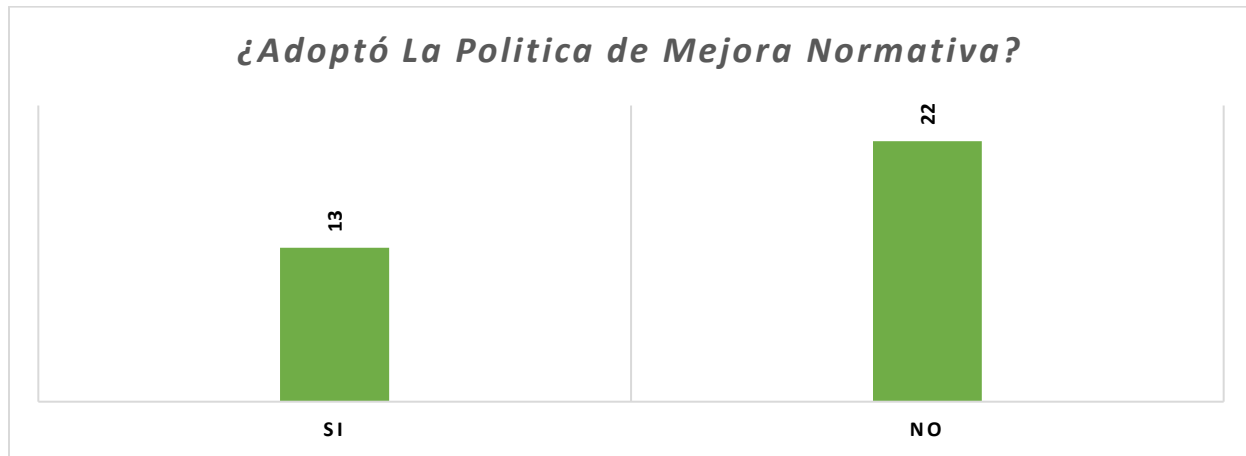


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

En relación con la implementación en la

Grafica 16, se identificó que una parte de las entidades consultadas indicó haber adoptado dicha política, mientras que el resto manifestó no tenerla implementada. Asimismo, al evaluar los resultados provenientes de los autodiagnósticos realizados por las entidades, se observó un grado promedio de implementación que refleja el nivel de avance en este ámbito. La información analizada sugiere diferencias significativas en el nivel de adopción entre las entidades, lo cual podría estar relacionado con factores contextuales o internos que influyen en la capacidad de implementación de esta política normativa.

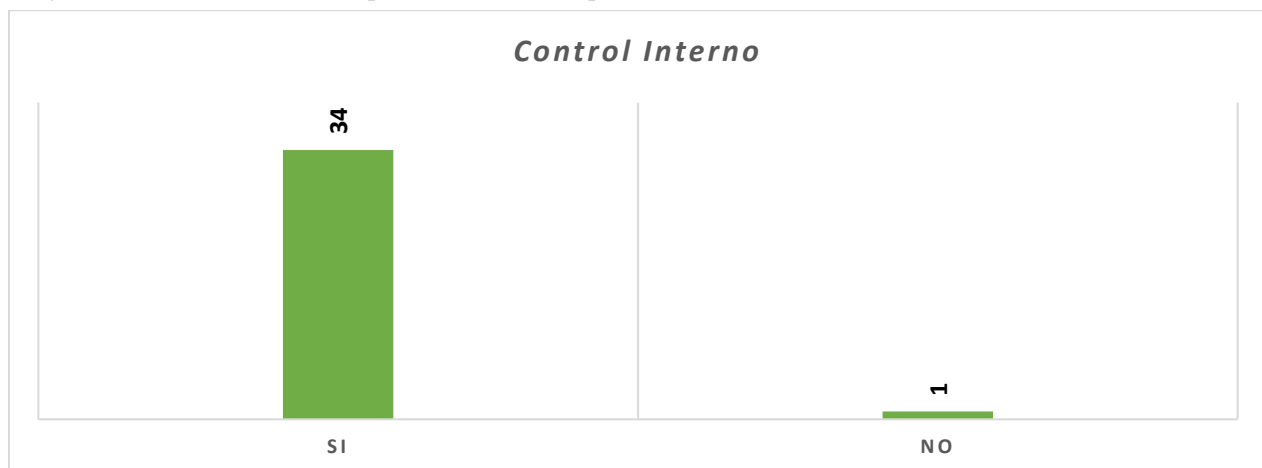
Grafica 16. Adopción y grado de implementación de la política de mejora normativa



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

Por consiguiente, en la **Grafica 17** se observa que la Política de Control Interno ha sido ampliamente adoptada por la mayoría de las entidades analizadas, lo cual denota un compromiso generalizado con las directrices establecidas en este ámbito. En este sentido, el nivel de implementación se refleja en un promedio que permite identificar un cumplimiento significativo derivado de los autodiagnósticos reportados, indicando la consolidación de buenas prácticas en la gestión interna. No obstante, cabe destacar que una de las entidades manifestó no haber implementado dicha política, lo que representa una proporción mínima en relación con el universo evaluado. Esta situación plantea la posibilidad de analizar los factores que podrían estar limitando su adopción en ciertos casos específicos, a fin de promover estrategias que favorezcan una mayor uniformidad en la aplicación de este tipo de políticas.

Grafica 17. Evaluación de la implementación de la política de control interno

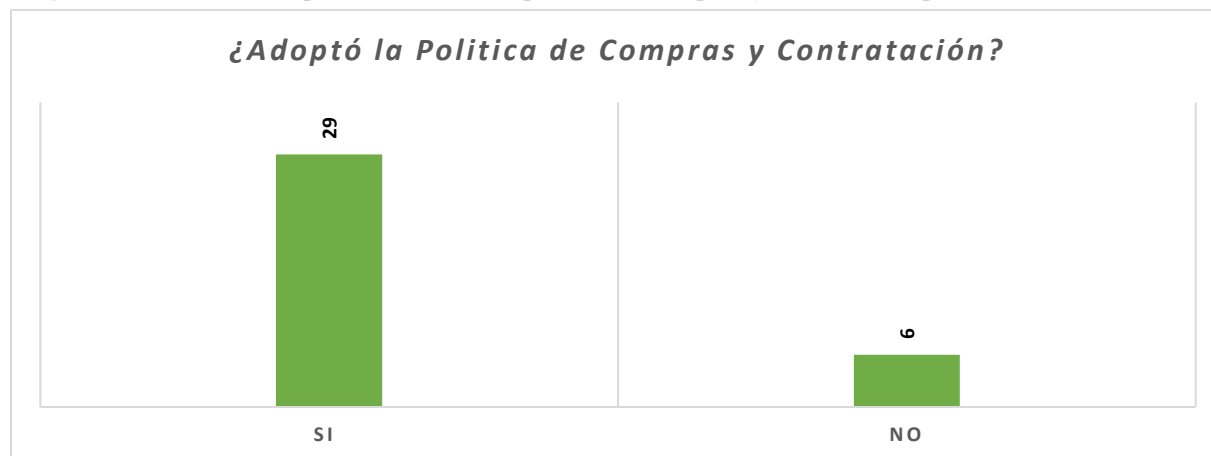


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

4.7. Políticas de Contratación y Defensa Jurídica

El análisis de los resultados en la **Grafica 18** de la encuesta aplicada sobre la Política de Compras y Contratación Pública revela que un alto porcentaje de las entidades consultadas manifiestan haber implementado esta política en sus procesos administrativos. Sin embargo, aún existe un grupo representativo de entidades que no la han adoptado, lo que sugiere disparidades en la aplicación de directrices que buscan uniformar prácticas de contratación dentro del sector público. Por otra parte, el análisis de los autodiagnósticos reportados permite observar que el nivel de implementación entre las entidades que han adoptado la política muestra un desempeño alto en la escala de evaluación utilizada, lo que evidencia avances significativos en la alineación con los estándares establecidos. Estas tendencias reflejan tanto los logros alcanzados como los retos pendientes en términos de promover una adopción más amplia de la política y asegurar la consolidación de su aplicación.

Grafica 18. Análisis de implementación de la política de compras y contratación pública

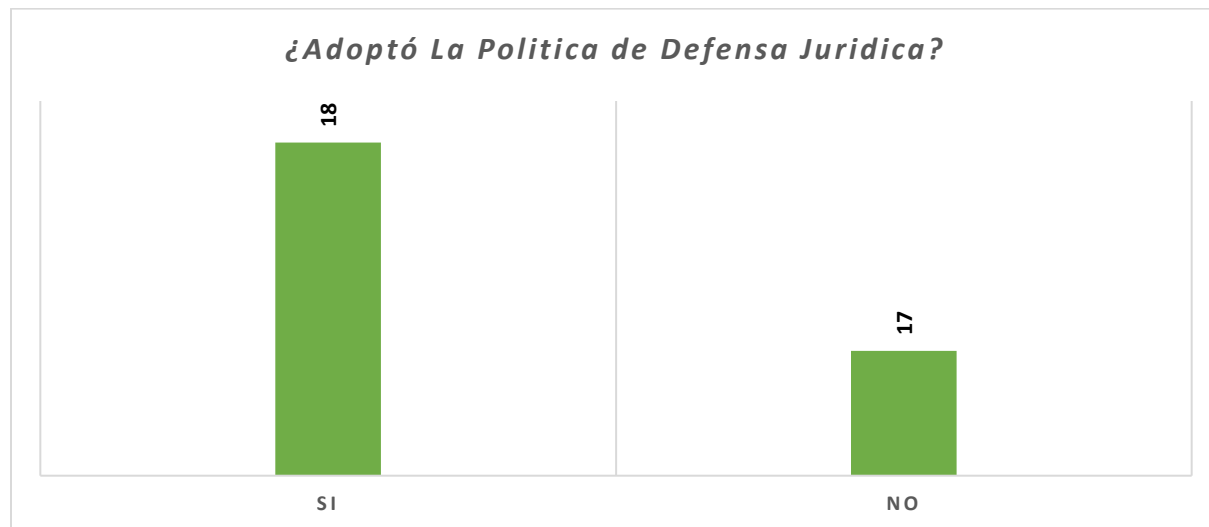


Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

El análisis en la

Grafica 19 refleja que una proporción considerable de las entidades encuestadas reportó haber implementado la Política de Defensa Jurídica, lo que representa un indicador significativo de adopción. Además, al evaluar los resultados proporcionados por los autodiagnósticos correspondientes, se evidencia que el nivel promedio de implementación alcanza un puntaje elevado en términos de efectividad. Este nivel de implementación pone de manifiesto el compromiso de estas entidades en consolidar medidas orientadas hacia la gestión adecuada de los riesgos jurídicos. Por otra parte, se identificó un grupo de entidades que no ha adoptado esta política, lo que constituye un desafío para alcanzar estándares homogéneos en la aplicación de mecanismos que fortalezcan las capacidades institucionales en esta materia.

Grafica 19. Evaluación de la implementación de la política de defensa jurídica en entidades públicas



Fuente: elaboración propia a partir de los hallazgos de la investigación

5. DISCUSIÓN

El análisis de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) revela avances significativos en áreas como talento humano e integridad, destacando su relevancia para fortalecer la gestión pública. Estos resultados coinciden con hallazgos previos que resaltan la importancia de políticas orientadas al desarrollo organizacional y la promoción de la transparencia. Sin embargo, se identifican brechas en dimensiones como la seguridad digital y la gestión del conocimiento, donde los niveles de adopción varían considerablemente, limitando la consolidación del modelo en varias entidades territoriales. (Fedorenko, 2023)

La heterogeneidad en los niveles de implementación refleja disparidades estructurales y organizativas entre las contralorías, lo que subraya la influencia de las capacidades internas y los recursos disponibles en la adopción de políticas. Estas diferencias se han abordado en estudios previos que destacan la necesidad de enfoques diferenciados para superar barreras específicas. Asimismo, la falta de homogeneidad en la incorporación de herramientas innovadoras y sistemas digitales dificulta la transición hacia una gestión más eficiente y alineada con los objetivos del modelo.

Las políticas de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos han mostrado resultados positivos en términos de impacto institucional. A pesar de ello, su aplicación no ha sido uniforme, lo que sugiere que las prioridades administrativas y las limitaciones internas han influido en la velocidad y profundidad de su implementación (Casanova & Calderón, 2019). Estas dinámicas reflejan la necesidad de fortalecer capacidades organizativas y diseñar intervenciones específicas que permitan un avance sostenido en estas áreas.

En el ámbito de la participación ciudadana y el servicio al ciudadano, se evidencian esfuerzos significativos por parte de las entidades para fomentar la inclusión social y mejorar la calidad de la gestión pública. No obstante, persisten desafíos relacionados con la integración de estas políticas en todas las jurisdicciones, lo que plantea la necesidad de mecanismos que promuevan una mayor equidad en la implementación. La variabilidad en los niveles de aplicación de estas medidas pone de manifiesto la importancia de diseñar estrategias que garanticen una adopción más uniforme y consistente. (Caicedo y otros, 2022)

Las políticas relacionadas con la contratación pública y la defensa jurídica presentan resultados destacados en términos de adopción y efectividad. Sin embargo, un grupo de entidades aún no ha logrado implementarlas, lo que limita su capacidad para estandarizar prácticas administrativas clave. Esta situación refleja la necesidad de desafíos específicos que impiden su aplicación, mediante acciones que fortalezcan las capacidades institucionales y promuevan una mayor coherencia en la gestión pública.

Posteriormente, el panorama general resalta avances importantes en la aplicación del MIPG, aunque las disparidades identificadas evidencian áreas que requieren atención prioritaria. La adopción parcial de ciertas políticas y la variabilidad en su implementación limitan el alcance de sus beneficios potenciales, subrayando la importancia de diseñar estrategias focalizadas que respondan a las particularidades regionales. Este análisis proporciona una base para promover mejoras sustanciales en la eficiencia administrativa y la transparencia en las entidades de control fiscal.

6. CONCLUSIONES

Por consiguiente, el análisis de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) resalta avances significativos en áreas como talento humano, integridad y transparencia, fundamentales para fortalecer los procesos administrativos y la eficiencia fiscal. Estas políticas han alcanzado niveles destacados de adopción en las contralorías que adoptaron el MIPG, reflejando esfuerzos institucionales encaminados a optimizar la gestión pública. Sin embargo, se identificaron diferencias en la ejecución, atribuibles a barreras operativas y organizativas, lo que subraya la necesidad de desarrollar estrategias específicas que garanticen una implementación uniforme y efectiva en todas las entidades evaluadas.

Asimismo, las políticas relacionadas con la planeación institucional y la gestión presupuestal evidencian una integración adecuada en los planes de gestión interna, consolidando prácticas estratégicas esenciales para el desempeño administrativo. Aunque se han logrado avances, aún existen desafíos importantes en la aplicación de dimensiones como la racionalización de trámites y la seguridad digital, que presentan niveles dispares de adopción. Estas áreas reflejan limitaciones estructurales que afectan la capacidad de las entidades para alinear sus prácticas con los objetivos institucionales, destacando la importancia de diseñar intervenciones focalizadas que permitan superar dichas brechas y promover una gestión más eficiente.

De igual forma, en el ámbito de la innovación y la gestión del conocimiento, se han logrado progresos notables en la incorporación de herramientas tecnológicas y estrategias que fomentan la transformación

digital. Estos esfuerzos han generado impactos positivos en varias entidades, fortaleciendo su habilidad para adaptarse a las exigencias de su entorno. No obstante, persisten barreras significativas en la adopción de sistemas de información estadística y en los procesos de seguimiento al desempeño institucional, los cuales carecen de estandarización en diversas regiones. Esta situación limita la capacidad de las contralorías para realizar evaluaciones integrales y fundamentar sus decisiones en análisis precisos, lo que evidencia la necesidad de fortalecer estas dimensiones mediante estrategias de apoyo y capacitación.

Además, la adopción de políticas centradas en la atención al ciudadano y la participación social evidencia un compromiso significativo con el fortalecimiento de la calidad en la gestión pública. La mayoría de las entidades estudiadas han incorporado estas iniciativas, destacando por su congruencia con los estándares definidos. Sin embargo, los niveles de aplicación varían significativamente, indicando oportunidades para fortalecer los mecanismos que fomenten una mayor inclusión ciudadana y una gestión participativa más equitativa. Estos aspectos son esenciales para garantizar que la gestión pública responda de manera efectiva a las necesidades locales, promoviendo un desarrollo sostenible y armonizado entre las distintas regiones.

Por último, las políticas relacionadas con la contratación pública y la defensa jurídica han mostrado avances destacados en términos de adopción y efectividad, reflejando una mejora en la capacidad de las contralorías para gestionar recursos y mitigar riesgos institucionales. A pesar de estos logros, un grupo de entidades aún no ha implementado estas políticas, enfrentando desafíos que dificultan la consolidación de prácticas administrativas adecuadas. Promover acciones concretas que aborden estas limitaciones permitirá avanzar hacia una gestión pública más coherente, capaz de cumplir con los objetivos establecidos y de responder eficazmente a las expectativas ciudadanas.

7. REFERENCIAS

- Arenas, A., Arciniegas, M., & Ramírez, V. (2021). Acciones de mejora frente a implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en los procesos de capacitación y bienestar del talento humano. . *Estudio de Caso: la ESE Hospital Local de San Martín de los Llanos, Meta, año 2021*.
- Caicedo, M., Villamil, N., Gaitán-Ángulo, M., Quintero, A., & Neira, R. (2022). MEASURING INNOVATION IN INSTITUTIONAL PERFORMANCE IN THE PUBLIC SECTOR THROUGH STRUCTURAL EQUATIONS: THE CASE OF COLOMBIA. *Revista Republicana*. doi:<https://doi.org/10.21017/rev.rep.2022.v33.a134>.
- Casanova, M., & Calderón, C. (2019). Sistema para ejecutar políticas sobre infraestructuras de Tecnologías de la Información. Ingeniare. *Revista chilena de ingeniería*. doi:<https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000300479>.
- Cruz, N., Tavares, A., Marques, R., Jorge, S., & Sousa, L. (2016). Medición de la transparencia en los gobiernos locales. *Public Management Review*, 866-893. doi:<https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051572>.
- Decreto 1499. (2017). Decreto 1499 de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública. *Diario Oficial No. 50.353, 11 de septiembre*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=11232>

- Decreto 943. (2014). Decreto 943 de 2014: Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI). *Diario Oficial*, 49158, 21 de mayo. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547>
- Fedorenko, T. (2023). Gestión y enfoques funcionales para el desarrollo económico local de las comunidades. *Gestión del desarrollo*. doi:<https://doi.org/10.57111/devt/2.2023.39>
- Grisales, P. y. (2022). *Actualización del Manual de Procesos y Procedimientos de la Oficina de Gestión Jurídica Articulada con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) del Municipio de Paipa*.
- Ley 1474. (2011). Ley 1474 de 2011: Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública. *Congreso de Colombia, Diario Oficial*, 48149, 12 de julio. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=73593>
- Ley 1753. (2015). Ley 1753 de 2015: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”. *Congreso de Colombia, Diario Oficial*, 49.533, 9 de junio. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62890>
- Ley 489. (1998). Ley 489 de 1998: Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional y otras disposiciones. *Congreso de Colombia, Diario Oficial No. 43.464, 30 de diciembre*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=2565>
- Ley 872. (2003). Ley 872 de 2003, por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. *Congreso de Colombia, Diario Oficial No. 45.418, 2 de enero de 2004*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15423>
- Royett, J., Hernández, Y., & Barboza, E. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano. *Aglala*, 9(1), 444-463.



[Términos](#)

[Recurso Interactivo](#)

[Evaluación de la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las Contralorías Colombianas: Barreras, Facilitadores y Estrategias para la Optimización del Control Fiscal](#)

Fecha de publicación: 21 de noviembre de 2024