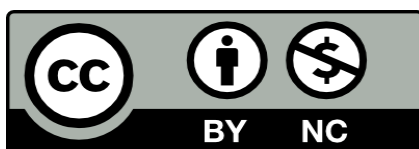


GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE  
PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) PARA LA DIRECCIÓN TERRITORIAL META  
DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE



JOSÉ ERNEY OLIVERA ESPINOSA



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
VILLAVICENCIO  
2022

GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE  
PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG) PARA LA DIRECCIÓN TERRITORIAL META  
DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE

JOSÉ ERNEY OLIVERA ESPINOSA

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en calidad y Gestión Integral

Director  
Amable José Pérez  
Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN CALIDAD Y GESTIÓN INTEGRAL  
VILLAVICENCIO  
2022

Autoridades Académicas

P. José Gabriel MESA ANGULO, O. P.  
Rector General

P. Eduardo GONZÁLEZ GIL, O. P.  
Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.  
Rector Sede Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P.  
Vicerrector Académico Sede Villavicencio

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN  
Secretaria de División Sede Villavicencio

Dr. MIGUEL ANDRÉS RIVEROS ROMERO  
Decano Facultad Administración de Empresas Agropecuarias

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la salud y sabiduría para poder desarrollar este trabajo.

A mi familia por el apoyo que me brindó.

A mi director de investigación, Amable José Pérez, por su ayuda, paciencia y dedicación.

A todas las personas que me apoyaron e hicieron posible que este trabajo de investigación se desarrollara con éxito.

A todos, se los agradezco desde el fondo de mi corazón.

## CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	9
ABSTRAC	10
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.1.1 Antecedentes internacionales.	13
1.1.2. Antecedentes Nacionales.	19
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.	24
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
2. JUSTIFICACIÓN	26
3. OBJETIVOS	27
3.1 OBJETIVO GENERAL	27
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
4. MARCO REFERENCIAL	28
4.1 MARCO CONCEPTUAL	28
4.1.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión.	28
4.1.2 Dimensiones del MIPG.	29
4.2 MARCO LEGAL Y NORMATIVO	36
5. METODOLOGÍA	38
5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.	38
5.1.1 El alcance de la investigación	38
5.1.2 Tipo de Investigación.	40
5.1.3 Definición de variables o categorías.	40
5.1.5 Instrumentos y técnicas de medición.	42
6. RESULTADOS	48
6.1 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG)	48
6.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG	55
6.3 VALIDACIÓN DE LA GUÍA PROPUESTA A TRAVÉS DE LA CONSULTA A EXPERTOS.	68
6.3.1 Observaciones de la validación de expertos.	73
6.3.2 Sugerencias presentadas por los expertos	73
7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	75
8. RECOMENDACIONES	77
REFERENCIAS	78
ANEXOS	82

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Normatividad Asociada	36
Tabla 2 Perfil de los funcionarios que participaron en la entrevista.	38
Tabla 3 Perfil de expertos para la validación de la entrevista.	39
Tabla 4 Perfil Expertos.	40
Tabla 5 Descripción de Categorías.	40
Tabla 6 Resumen de instrumentos.	42
Tabla 7 Resultados de validación de contenido de la entrevista.	43
Tabla 8 Resultado Alfa de Cronbach	44
Tabla 9 Preguntas complementarias Entrevista	45
Tabla 10 Respuestas entrevista servidor público 1.	48
Tabla 11 Respuestas entrevista servidor público 2.	49
Tabla 12 Respuestas entrevista servidor público 3.	50
Tabla 13 Resultados de la triangulación de entrevistas.	53
Tabla 14 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Talento Humano	61
Tabla 15 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Direccionamiento Estratégico	61
Tabla 16 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Gestión con Valores	62
Tabla 17 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Evaluación Resultados	62
Tabla 18 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Información y Comunicación	63
Tabla 19 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación	63
Tabla 20 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Control Interno	64
Tabla 21 Iconos de la Guía.	68
Tabla 22 Criterios de validación	69
Tabla 23 Consolidados resultados de la validación de expertos (Anexo F)	70
Tabla 24 Resultados Alfa de Cronbach Validación de la Guía	72
Tabla 25 Resultados Coeficiente de validez de contenido de Hernández-Nieto	72

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo Coso	15
Figura 2. Elementos de gestión pública chilena	17
Figura 3. Componente de gestión de la calidad obligatoria.	18
Figura 4. Dimensiones del Modelo MIPG.	21
Figura 5. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	29
Figura 6. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG	30
Figura 7. Dimensión 1 Talento Humano.	31
Figura 8. Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación	32
Figura 9. Dimensión 3. Gestión con valores para resultados	33
Figura 10. Dimensión 4. Evaluación de Resultados	33
Figura 11. Dimensión 5. Información y Comunicación	34
Figura 12. Dimensión 6. Gestión del Conocimiento e Innovación	35
Figura 13. Dimensión 7. Control Interno	35
Figura 14. Estructura de la Guía	46
Figura 15. Metodología de triangulación	52
Figura 16. Introducción Guía para la implementación del MIPG	56
Figura 17. Dimensiones del MIPG y políticas de Gestión	57
Figura 18. Dimensión Talento Humano.	59
Figura 19. Herramientas propuestas en la Guía	65
Figura 20. Caracterización de grupos de valor	67
Figura 21. Programa de capacitación Mensual	67

## LISTA DE ANEXOS

pág.

Anexo A. Modelo de Entrevista.....	82
Anexo B. Entrevista de percepción MIPG (Respuestas – Triangulación) .....	82
Anexo C. Instrumento de validación de contenido de la entrevista y su validación .....	82
Anexo D. Guía para la implementación MIPG .....	82
Anexo E. Instrumento de validación de contenido de la Guía por parte de expertos. ....	82
Anexo F. Herramientas para el análisis de resultados de la validación .....	82
Anexo G. Cronograma .....	82



## RESUMEN

La investigación desarrollada tuvo como objetivo principal proponer una Guía para apoyar el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), en la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, con el propósito de facilitar la aplicación de las dimensiones que componen dicho modelo. El alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, a partir del cual se analizaron las características de las dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión, utilizando una metodología de investigación Mixta. La propuesta se estructura a partir de un diagnóstico inicial, a través de la aplicación de una entrevista estructurada, realizada de forma intencional a un grupo de servidores públicos que lideran el proceso de implementación del modelo en la institución objeto de estudio, lo que permitió identificar como falencia la implementación del modelo por parte de los funcionarios. Posteriormente, tomando como base la información obtenida en esta primera fase, se procedió a estructurar la guía de implementación a partir de la cual se consideran las posibles etapas de implementación para cada una de las dimensiones, referenciando las políticas asociadas y los instrumentos sugeridos para dar respuesta de forma práctica a los criterios que cada dimensión contiene. La propuesta se estructura en tres momentos, el primero la identificación de la dimensión, en donde se relacionan la descripción, alcance y el marco normativo asociado; el segundo, las etapas de la implementación, en donde se describen y se menciona la posible forma de hacerlo, lo que lleva a la tercera etapa, en donde se relacionan las herramientas a partir de las cuales se plantea dar curso a la implementación de los principales requisitos de las dimensiones. Finalmente se lleva a cabo la validación de la propuesta a partir de la consulta a expertos, quienes, por medio del análisis de los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad, valoraron el contenido y aportaron oportunidades de mejora a la propuesta. Se obtiene como resultado de la validación a través de la medición del Alfa de Cronbach 0.95 y con la herramienta de Hernández-Nieto, una validez y concordancia buenas, arrojando como resultados en el criterio de claridad 0,880, de pertinencia 0,827 y de aplicabilidad de 0,820. Es importante que las instituciones del sector privado materialicen la implementación del MIPG desde una perspectiva práctica y puedan apalancar la aplicación del modelo, aprovechando los resultados de los procesos investigativos que se han ido adelantando en el tema, lo cual permite una complementariedad y uso de herramientas que facilitan su gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Guía de implementación del modelo integrado de planeación y gestión, calidad en el sector público.

## ABSTRAC

The main objective of the research developed was to propose a Guide to support the process of implementation of the Integrated Planning and Management Model (MIPG), in the Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, with the purpose of facilitating the application of the dimensions that make up this model. The scope of the research was descriptive, from which the characteristics of the dimensions of the Integrated Planning and Management Model were analyzed, using a qualitative research methodology. The proposal is structured from an initial diagnosis, built from the application of a structured interview, carried out intentionally to a group of officials who lead the process of implementation of the model in the institution under study, which allowed to identify as a failure the implementation of the model by officials. Subsequently, taking as a basis the information obtained in this first phase, the Implementation Guide was structured from which the possible implementation stages for each of the dimensions are considered, referencing the associated policies and the instruments suggested to give answer in a practical way to the criteria that each dimension contains. The proposal is structured from three moments, the first the identification of the dimension, where the description, scope and the associated normative framework are related; the second, the stages of implementation, where the possible way of doing it is described and mentioned, which leads to the third stage, where the tools are related from which it is proposed to give course to the implementation of the main dimension requirements. Finally, the validation of the proposal is carried out from the consultation of experts, who through the analysis of the criteria of clarity, relevance and applicability, assessed the construct and provided opportunities for improvement to the proposal. It is obtained as a result of validation through the measurement of the Alfa de Cronbach 0.95 and with the tool of Hernández-Nieto a good validity and concordance, yielding as results in the criterion of clarity 0.880, of relevance 0.827 and of applicability of 0.820. It is important that private sector institutions materialize the implementation of the MIPG from a practical perspective and can leverage the application of the model, taking advantage of the results of the research processes that have been advanced in the subject, which allows a complementarity and use of tools that facilitate its management.

**KEYWORDS:** Integrated Planning and Management Model, Implementation Guide of the integrated planning and management model, quality in the public sector.

## INTRODUCCIÓN

La calidad en todos los ámbitos constituye un elemento diferenciador en las organizaciones e instituciones de orden tanto público como privado. Asumir bajo modelos de calidad la gestión de los procesos, la atención y seguimiento a los usuarios, la mejora continua y el control, enfocados de forma directa a suplir las necesidades de los usuarios o ciudadanos, se traduce en un esfuerzo permanente e importante que todas las organizaciones deben lograr.

En Colombia lograr que la función Pública, sea más eficiente ha sido la consigna del estado, por lo que desde la Constitución Política Colombiana de 1991 se impulsa esta acción. A partir del año 2012, como lo expone el Manual Operativo - Sistema de Gestión, del Consejo para la gestión y el desempeño Institucional de la Presidencia de la República (2018), se marca el primer hito en la búsqueda de esta eficiencia, logrando condensar la gestión del modelo a través de un único reporte anual, conocido como el FURAG formulario único de reporte de avances para la gestión, instrumento incluido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión creado en el año 2012.

Para el año 2014, se evidencia la necesidad de ampliar el alcance del modelo, con su implementación en todas las instituciones de gestión pública, en aras de formalizar el mejoramiento continuo y generar impacto no solo en la gestión interna, sino también en los procesos de atención al ciudadano. Con el Decreto 1499 (2017), se actualiza el MIPG, siendo de aplicabilidad nacional, integrando así el Sistema de Gestión de Calidad y Desarrollo Administrativo con el Sistema de Control Interno, buscando de esta forma hacer más eficientes, eficaces y transparentes los procesos y la atención al usuario.

A partir de la formalización del modelo, todas las instituciones inician el proceso de concentrar su gestión en la dinámica propuesta, 7 dimensiones y 18 políticas que buscan dar respuesta a los diferentes frentes que se operan en la gestión pública. La Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, no ha sido la excepción, por lo que, desde las instancias encargadas, se han concentrado diferentes esfuerzos por sensibilizar y lograr la participación de todos los funcionarios, para la implementación eficaz del modelo. Este proceso no ha sido fácil, debido a que no se contaba con instructivos o guías que apoyaran el ejercicio, se duplicaban esfuerzos, no existía claridad del cómo lograrlo o cuáles instrumentos utilizar para sintetizar su aplicación. Por lo que surge la necesidad de la presente investigación, siendo ésta de tipo mixta; investigación que desarrolló como objetivo principal la propuesta de una guía de implementación del MIPG para la Dirección Territorial del Meta del Ministerio de Transporte, estructurada a partir de la fundamentación

teórica, de los antecedentes de modelos de gestión de calidad para la función pública y de los referentes legales aplicables. A partir de dichos fundamentos se desarrolla un primer objetivo específico centrado en la estructuración y aplicación de una entrevista, instrumento de recolección de información, que fue validado por un grupo de expertos, para posteriormente ser aplicado a los funcionarios encargados de liderar la implementación del MIPG en la entidad, en aras de hacer un diagnóstico inicial que permitió analizar aquellas dificultades y bondades que se han presentado en el proceso de adaptación del modelo, posteriormente se estructura una guía de implementación, con el fin de facilitar su implementación en la institución y responder a las necesidades de contar con instrumentos prácticos que apalanquen el proceso. La guía se encuentra conformada por introducción en donde se presentan las condiciones de uso, por la estructuración, en donde se identifican las 3 etapas propuestas: identificación de la dimensión, etapas de la implementación y herramientas propuestas, luego se presentan cada una de las dimensiones con el desarrollo de las etapas propuestas, para finalmente presentarse las herramientas sugeridas. Luego se procedió a realizar una validación de expertos, que permitió identificar el grado de confiabilidad de la propuesta desde el análisis de los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad.

Esta Guía pretende ser un elemento práctico que apoye la gestión de implementación del MIPG, en la entidad mencionada, con el propósito de complementar aquellos nuevos instrumentos que, desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, se han creado; y de esta forma aportar, desde una mirada práctica, elementos para lograr el éxito en este proceso.

## 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES

1.1.1 Antecedentes internacionales. Diferentes gobiernos alrededor del mundo han establecido modelos que apalancan la calidad en su gestión, buscando mejorar su desempeño e impactar positivamente en la atención al ciudadano. Los modelos de control interno han sufrido drásticos cambios, hacia los años noventa, en donde se convierten en corrientes mucho más estratégicas, y en donde la participación de los líderes y altos mandos se puntúa como base de dichos modelos.

Los enfoques más conocidos de control interno diseñados durante los últimos veinte años son los modelos COSO, Coco, Combined Code y Cadbury. Entre estos el modelo COSO (de origen estadounidense) es el que mayor difusión ha adquirido, especialmente en el continente americano. Es un modelo que permite desde la identificación del estado actual de la organización, diagnóstico inicial, identificar las fortalezas, las debilidades, así como las posibles necesidades, para abordar mejoras que impacten positivamente en la ejecución de las actividades y de forma directa, en la gestión. Es un modelo que además de brindar los pasos a seguir en la fase anteriormente descrita, brinda una metodología para llevar a cabo controles o monitoreo que, coadyuvan al logro eficaz en la implementación de las mejoras identificadas (Laski, 2006).

En este modelo se asocian tres categorías de objetivos (ver figura 1) relacionados con la operación, información y cumplimiento, tal como lo expone Laguna (2020) estas son:

- Operación en la eficacia y eficiencia en las actividades que se realizan en la entidad, así como para dar cumplimiento a los objetivos de rendimiento financiero y la protección de activos frente pérdidas.
- Información financiera y no financiera que se genera de manera interna y externa, la cual pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones a la que la entidad está sujeto.

Para el logro de los objetivos el modelo plantea cinco (5) componentes (Ver figura 1) que hacen parte del modelo de control interno, cada uno de los componentes

contiene diecisiete principios que representan los componentes requeridos y principales para implementar el modelo, según Laguna (2020):

**Ambiente de Control.** Se define como el conjunto de normas, procesos y estructuras que conforman la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización, incluye la integridad y los valores éticos de la organización. **Evaluación de riesgos.** Se describe como el proceso dinámico para identificar y evaluar los riesgos para la consecución de objetivos, los cuales deben evaluarse en relación con unos niveles preestablecidos de tolerancia, la cual constituye la base para determinar cómo se gestionarán. **Actividades de Control.** Son las acciones que se llevan a cabo en todos los niveles de la entidad establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. **Información y Comunicación.** La información debe ser relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el correcto funcionamiento de los otros componentes del control interno, la cual debe difundirse a todos los niveles de la entidad; **Actividades de Supervisión.** Se describe como aquellas actividades que determinan si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. (pp. 39-42).

En la figura 1 se presenta de forma gráfica el modelo COSO, observándose en la parte superior las tres categorías de objetivos, en su parte frontal se visualizan los cinco componentes del control interno y su correspondencia con los niveles de la entidad.

Figura 1. Modelo Coso



Fuente: Laguna (2020, p.39)

En México se cuenta con el Marco Integrado de Control Interno, según la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados, este marco provee un modelo general único, aplicable a los tres órdenes de gobierno, basado en los componentes, principios y puntos de interés de las mejores prácticas internacionales. Asimismo, define el control interno como un proceso integral cuyo objetivo se centra en la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como de prevenir la corrupción (Auditoría Superior de la Federación Cámara de Diputados, 2014).

Dicho marco “provee criterios para evaluar el diseño, la implementación y la eficacia operativa del control interno en las instituciones del sector público y determinar si el control interno es apropiado y suficiente para cumplir con las tres categorías de

objetivos: operación, información y cumplimiento, incluyendo la protección de la integridad y la prevención de actos corruptos en los diversos procesos realizados por la institución” (Auditoría Superior de la Nación, 2014, p.10).

Otro de los modelos interesantes en Latinoamérica es el modelo de Costa Rica, dicho modelo cuenta con el Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI), a partir de la Resolución de Número R-CO-9 del 26 de enero del 2009, en donde se especifica que toda institución pública deberá establecer y mantener en funcionamiento un Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) por áreas, sectores, actividades o tareas. Se exceptúa de su aplicación a las instituciones de menor tamaño, entendidas como aquellas que dispongan de un total de recursos que ascienda a un monto igual o inferior a seiscientos mil unidades de desarrollo y que cuenten con menos de treinta funcionarios, incluyendo al jerarca, los titulares subordinados, y todo su personal, quienes deberán observar lo que al efecto establecen las Normas de control interno para el sector público (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2009)

En el caso de Chile, las orientaciones que tienen para su modelo de gestión pública se basan principalmente en seis elementos que enmarcan su funcionamiento: Estado orientado a resultados. Estado transparente, cercano y participativo. Descentralización gradual, efectiva y consensuada. Estado visionario y prospectivo. Estado integrado, flexible y en red. Y estado con directivos y funcionarios de calidad. cómo se representa en la figura 2.



Figura 2. Elementos de gestión pública chilena



Fuente: Morales (2014, pp.419-421)

Según Ramírez (2001):

En Chile, con el advenimiento de la democracia en 1990, el concepto de reforma se amplió y enriqueció. A los aspectos económicos se agregaron las dimensiones política y social. Se entendió que un Estado moderno debía ser profundamente democrático y se articuló una agenda de reformas para lograr dicho objetivo, como la democratización municipal y la reforma a la justicia. En el ámbito de la reforma social, se fortalecieron y mejoraron las políticas sociales clásicas (educación, salud, vivienda y subsidios sociales), y se crearon nuevas políticas y su correspondiente institucionalidad. Así y todo, no fue sino hasta 1994 que el tema de la gestión pública se incorporó a la agenda de la modernización del Estado. (p.8)

El modelo chileno, parte de la fundamentación de cambios en donde se pasó de una administración pública tradicional que se caracterizaba por un servicio social apolítico, como lo expone Morales (2014), en donde la toma de decisiones estaba regida estricta y únicamente por los procedimientos y leyes establecidas por el gobierno, en busca del aumento de estabilidad y transparencia en la gestión del gobierno. Con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP), se presenta la reforma al antiguo modelo, a partir del cual se aumentan los mecanismos de control,

la efectividad en el desempeño de los diferentes procesos, existiendo mayor flexibilidad y autonomía en todos los niveles (Morales Casetti, 2014).

Por otra parte, el Gobierno Peruano emite una norma llamada norma técnica para la gestión de la calidad obligatoria, a partir de la cual se estipulan los lineamientos de organización del estado, este modelo se basa en seis componentes o dimensiones, representados en la figura 3.

*Figura 3. Componente de gestión de la calidad obligatoria.*



Fuente: Norma técnica para la gestión de la calidad de servicios en el Sector Público (Presidencia del Consejo de ministros de Perú, 2018, p.7)

Como lo estipula la Norma para la gestión de la calidad de los servicios en el Sector Público peruano

“La política Nacional de Modernización de la gestión pública reconoce que los ciudadanos demandan un Estado moderno, al servicio de las personas, lo cual implica una transformación de sus enfoques y prácticas de gestión para brindar bienes y servicios de calidad. La calidad determinada como la capacidad de satisfacer las necesidades y/o expectativas de quienes reciben el bien y/o servicio ofrecido. En este sentido la Norma Técnica establece los puntos de referencia para que las entidades públicas adopten acciones que permitan mejorar la provisión de bienes que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas” (Presidencia del Consejo de Ministros - Secretaria de Gestión Pública, 2018, p. 4)

Es así, como a partir de “La Federación Latinoamericana de Auditoría Interna (FLAI) con el apoyo del Proyecto Anticorrupción y Rendición de Cuentas en las Américas

(conocido como Proyecto AAA de sus siglas del inglés) se promovió y aprobó el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) en la asamblea realizada en la ciudad de La Paz, Bolivia, el 25 de octubre del 2003 y que se constituye en el documento de referencia técnica para el diseño, aplicación y operación del control interno de las organizaciones públicas y privadas en Latinoamérica” (Rivas, 2011, p.6)

1.1.2. Antecedentes Nacionales. El Gobierno Nacional Colombiano, ha buscado a lo largo de la historia, gestionar las instituciones que lo conforman bajo modelos que apalanquen la prestación de servicios eficientes. Desde la expedición de la Constitución Política en el año 1991 el Gobierno identificó y se interesó en mejorar la calidad de los servicios prestados por el Estado y el fortalecimiento de las herramientas de gestión que permitieran satisfacer ciertas necesidades de la población.

Para el año 1993 se da la creación del Sistema de Control Interno, orientado a permitir a las entidades ejercer control y seguimiento sobre la gestión realizada, buscando articular la planeación estratégica y la planeación administrativa. En el año 1998 se crea el Sistema de Desarrollo Administrativo, a partir del cual se busca satisfacer las necesidades del ciudadano, incorporándose en las entidades públicas el Sistema de Gestión de Calidad (Ley 489 de 1998, 1998).

En el año 2003 surge la ley 872, 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, con el surgimiento de esta ley se da paso a la creación del Sistema de Gestión de la Calidad en las entidades del Estado (Congreso de la República de Colombia, 2003). Dicha ley se reglamentó por medio del Decreto 4110 del 9 de diciembre del 2004, a través del cual se expide la norma de calidad en la gestión pública NTCGP-1000:2004, surgiendo la obligatoriedad de su adopción e implementación en las entidades del sector público (Atehortúa Hurtado, 2005). Hacia el año 2009 se presenta la actualización en esta norma, incluyendo dentro de los principales cambios: Explicaciones orientadas a dar mayor claridad para su aplicación y un comparativo del grado de compatibilidad entre el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno (García Melo, y., Suárez Católico, N. C, 2016).

En el año 2005 se unificó el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), donde se genera una actualización el Sistema de Desarrollo Administrativo y dentro de este se define como una de sus políticas el Sistema de Gestión de Calidad.

Para el 2009 se articula el MECI con el Sistema de Gestión de Calidad (Decreto 1599 de 2005, 2005). En el año 2012 surge el Modelo Integrado de Planeación y

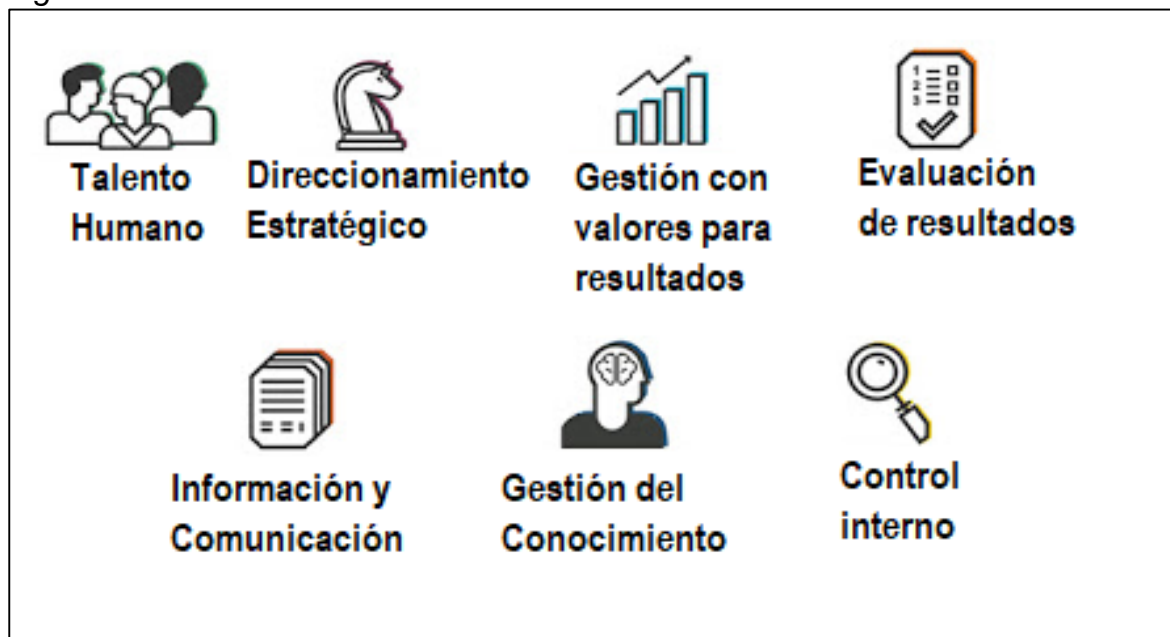
Gestión (MIPG) con el fin de integrar los sistemas de gestión existentes y nombrar a MECI como herramienta de control y seguimiento de las diferentes actividades. En el año 2014 se realiza una actualización sobre el MECI para hacerlo más coherente (Decreto 943 de 2014, 2014)

En el año 2014 se planteó la necesidad de ir más allá, pues se identificó que era posible reducir aún más esta carga y, sobre todo, utilizar la información reportada para optimizar los procesos de las entidades públicas y buscar ser más eficientes. Además, se evidenció que este modelo debería implementarse en todo el país de forma tal que el mejoramiento de la gestión pública se diera en todos los rincones de la patria. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

Para el 2015, de acuerdo con los diferentes aciertos y buenos resultados que se obtienen en la aplicación de estos modelos, se define un solo Sistema de Gestión, orientado a la integración y articulación de Sistema de Gestión de Calidad y Sistema de Control Interno, con el fin de mejorar procesos, reducción de tiempos en las actividades, servicios oportunos y de calidad, en donde se satisfaga las necesidades de la ciudadanía y se cumpla con los objetivos de las entidades estatales (Ley 1753 de 2015, 2015)

Mediante el Decreto 1499 de 2017, se actualizó el modelo para el orden nacional e hizo extensiva su implementación en las entidades territoriales. El nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), cuenta con 7 dimensiones, representadas en la figura 4, a partir de las cuales se estructura el funcionamiento de las instituciones públicas.

Figura 4. Dimensiones del Modelo MIPG.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

A continuación, se describe de forma general las dimensiones que componen el modelo: La dimensión Talento Humano reviste una significativa importancia para la implementación efectiva del modelo, ya que concentra su sentido en el principal componente de toda institución sus colaboradores. “La gestión del talento humano, entonces son los lineamientos, decisiones, prácticas y métodos amparados por la entidad, para alinear y establecer el trabajo de las personas que la constituyen y su aporte al desarrollo de las estrategias”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017, p.34)

La segunda dimensión es Direccionamiento Estratégico. Conformada por todas aquellas prácticas, elementos e instrumentos que facilitan al ente definir la ruta estratégica que ordenará su gestión institucional, con el propósito de satisfacer a los ciudadanos (Hernández et al., 2018, p.455). Busca orientar a las organizaciones, para que reflexionen sobre su objeto, identifiquen necesidades y problemas de los ciudadanos y garantizar sus derechos, entiendan cuáles son las prelações de los planes de desarrollo, y analicen sus capacidades internas y su entorno institucional (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2017, p.35)

En la siguiente dimensión Gestión con valores para resultados, tal como lo mencionan Hernández et al., (2018) se orienta al logro de resultados a partir del uso de prácticas, elementos o herramientas que permitan la obtención de los objetivos.

*En la dimensión de Evaluación de Resultados “hace referencia a establecer la categoría de observancia de los objetivos previstos por los entes para obtener los resultados, utilizando prácticas, elementos y herramientas para que la entidad los logre, estipulando las alternativas que permitan mejorar o fortalecer los cursos de acción emprendidos” (Hernández et al., 2018, p.56)*

*Según el DAFP (2017), la siguiente dimensión de Control Interno, es de carácter transversal a todo el modelo, y su implementación se enmarca en el Modelo Estandar de Control Interno MECI.*

*La sexta dimensión, Información y Comunicación, se fundamenta en vincular el ambiente tanto interno como externo de las entidades, a través de la ejecución de los procedimientos y el flujo de la comunicación e información en el desarrollo de los procesos, incluidos aquellos de interacción directa con los ciudadanos (Hernández et al., 2018)*

*La última dimensión, Gestión del Conocimiento y la Innovación, esta definida por el DAFP como “aquella que robustece con carácter transversal a las demás, a través del doble ciclo del conocimiento, determinado por los nodos: Generar, producir, capturar, compartir, aplicar, para luego, evaluar, mejorar, difundir y aprender el conocimiento; De manera que cumple un rol esencial en las entidades” (Hernández, et al., 2018, p. 457).*

Al realizar la búsqueda de los principales antecedentes asociados a investigaciones, se encuentra el estudio presentado por Cruz, Sarmiento, y Sáenz, a partir del cual se integran varios sistemas de gestión en instituciones de carácter público, esta metodología de integración de la gestión alimentada está basada en el ciclo PHVA (2018). De igual manera, se puede apreciar la investigación realizada por Ramírez (2019), donde diseña un modelo de gestión de la calidad para entidades públicas basado en el MIPG y la ISO 9001:2015, utilizando como piloto la universidad Francisco de Paula Santander, obteniendo como resultado la identificación de los requisitos y políticas en común que surgieron de la integración de estos modelos, con la finalidad de dar cumplimiento de manera articulada en busca de la mejora continua de la institución.

Otra investigación que aborda el tema del MIPG, es la adelantada por Hernández, Hernández, Gil y Barbosa (2018), por medio de la cual se formula un instrumento para realizar el diagnóstico bajo el marco teórico aplicado a la evaluación del modelo, particularmente en entidades territoriales descentralizadas. Se encuentra también la Guía para la integración del MIPG y la ISO 9001:2015 con las tres primeras dimensiones del modelo, realizada por Moreno y Rivera, (2019) a partir de

la cual se identifican los aspectos comunes y aquellos no comunes de los dos modelos, formulando una propuesta de articulación a partir del PHVA, que facilite la gestión de la calidad en las entidades del sector público colombiano.

Por otro lado, se encuentra la revisión bibliográfica realizada por Bernal y Herrera (2019), centrada en la identificación de los criterios, aspectos, metodologías y herramientas utilizadas para la integración entre dos o más modelos de gestión, a partir de la cual se estudia el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, y los sistemas de gestión de calidad ISO, modelos orientados a mejorar la gestión de las entidades públicas y la importancia de contar con herramientas o metodologías que faciliten su apropiación y adaptación.

Adicionalmente se destaca la investigación adelantada por Cruz, Sarmiento y Sáenz (2018) investigación por medio de la cual se explora la estructuración de una metodología que facilite la integración de los modelos de las normas ISO 9001, ISO 14.001, junto con los modelos normativos del SG-SST, MECI y MIPG, identificando como principal problemática el desgaste que se ha presentado en las entidades del estado colombiano al tener que implementar los diferentes modelo, lo que ha impactado en una desarticulación desde la planeación, hasta los instrumentos o herramientas utilizados para dar cumplimiento a los diferentes requisitos.

Por otra parte, se encuentra la investigación de Rodríguez (2020) a través de la cual se aborda la relación de los sistemas de gestión a partir de la nueva gestión pública (NGP), haciendo un abordaje de la conceptualización más relevante, para finalmente centrarse en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, su posible articulación con otros modelos y una prospectiva de este en el contexto colombiano.

Navarro, Martínez y Moreno (2020) identifican la articulación del MIPG al PHVA, así como la importancia que reviste para el logro de una implementación exitosa del modelo, factores claves como el talento humano vinculado a las entidades públicas y la documentación e información generada en el proceso de implementación, funcionamiento y mejora del MIPG.

También se destaca la investigación adelantada por Molina (2018) en donde se formulan acciones de mejora orientadas a la estructuración de elementos e instrumentos que hacen parte de la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación, con un enfoque de implementación a las entidades del orden Nacional de la Rama Ejecutiva en Colombia.

## 1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

Con la fusión de los tres sistemas de gestión en Colombia: Sistema de Desarrollo Administrativo, Sistema de Control de Calidad y Sistema de Control Interno (Hernández et al., 2018), se presenta una importante oportunidad para las instituciones del sector público, al tener un solo foco de acción que concentra el interés de la gestión de los procesos, sus actividades y la atención al ciudadano de forma organizada, única y bajo estándares de calidad.

Antes del año 2017 se contaba con la vigencia de tres diferentes sistemas, lo que generaba una problemática constante, asociada a la entrega de reportes e información errónea, no existía un modelo único y homogéneo que respondiera de forma eficaz a las necesidades de gestión y mejoramiento continuo de las entidades. A partir del año 2017 con la oficialización del MIPG como modelo de gestión de calidad y control interno, se logra visualizar una forma de ejecución y seguimiento claro, lo que permitió un acercamiento en cada entidad, al cumplimiento de los objetivos del estado, evitando el uso de sistemas desactualizados y obsoletos, pero sobre todo en busca de altos estándares de calidad en el país.

Esta actualización tuvo como principal propósito, facilitar la gestión de las organizaciones públicas, contando de esta forma con una normatividad consolidada, que diera el derrotero a seguir en términos de funcionamiento y desempeño hacia una gestión transparente de los recursos. Las instituciones públicas al tener la directriz del MIPG, iniciaron un proceso de adaptación y transición, lo que a pesar de los esfuerzos no ha sido una tarea fácil, debido a que no se contaba con instructivos o guías que apoyaran el ejercicio, se duplicaban esfuerzos, no existía claridad del cómo lograrlo o cuáles instrumentos utilizar, como aprovechar los avances ya obtenidos en años anteriores con los sistemas de gestión que se habían implementado y no perder los esfuerzos realizados.

Si bien el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), está siendo implementado en la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, ubicada en la ciudad de Villavicencio, al inicio de esta investigación no se contaba con una orientación puntual que diese la claridad necesaria sobre cómo implementar las dimensiones que conforman el modelo, lo cual ha generado confusión por parte de los funcionarios, desmotivación por no entregar de forma correcta los avances que frente al modelo son solicitados, duplicidad en el manejo de la información, reprocesos, entre otras. Por lo anterior se planteó una solución práctica a través de un documento guía para la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, con la formulación de una serie de herramientas que faciliten la gestión y adaptación del modelo.



### 1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseñar una guía para facilitar la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte?

## 2. JUSTIFICACIÓN

En aras de dar cumplimiento a los objetivos que cada entidad del estado tiene, deben optimizar su gestión y recursos, buscando generar un impacto positivo en los ciudadanos, así como en el quehacer de sus servidores, a través de la cultura del servicio y la calidad en todos los niveles. En la búsqueda de la efectividad en la gestión de los procesos en las instituciones gubernamentales, se han creado a lo largo de la historia de Colombia, diferentes normas reglamentarias a través de las cuales se estipulan los lineamientos para el control de los servicios y la calidad de estos. En esta dinámica las instituciones han tenido que ir adaptando sus procesos, su cultura, su estructura de funcionamiento para apropiarse de las metodologías que van surgiendo.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) surge como modelo de gestión de calidad para asegurar el funcionamiento efectivo de las entidades públicas colombianas. Con los lineamientos del modelo, las instituciones se han visto en la necesidad de adaptar desde su cultura de gestión, hasta las herramientas, protocolos y documentos para su cumplimiento. La presente investigación pretendió aportar un documento guía conformado por una serie de herramientas que facilitan la adopción y cumplimiento de algunos de los lineamientos que contiene el modelo en sus dimensiones, desde la practicidad de su uso y entendimiento, siendo este documento (guía) de posible aplicación para otras instituciones que al igual que la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, tienen dificultades para la implementación del MIPG. Esta propuesta puede ser complementaria a los aportes que desde el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, principalmente con las herramientas que se proponen y que se propone, sean instrumentos fáciles, claros para ser implementados, respondiendo a las necesidades de algunas de las dimensiones del modelo.

Es importante resaltar que desde la academia se gestan interesantes propuestas investigativas, que buscan dar solución a problemáticas que se presentan tanto en el sector público como privado. Por ende, contar con herramientas que aportan desde este ámbito académico a la gestión eficiente, eficaz y efectiva de las organizaciones, se convierte en un excelente complemento para el logro de la prestación de servicios y productos de calidad, que impacten positivamente en la población directamente beneficiada.

### 3. OBJETIVOS

#### 3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una guía para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), para contribuir en la mejora del desempeño de la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte.

#### 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del grado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), por medio de la consulta a servidores públicos del Ministerio de Transporte, con el objeto de conocer el estado actual del proceso de implementación en la Dirección Territorial Meta.
- Estructurar una guía de implementación del MIPG a partir de las dimensiones que componen el modelo, incluyendo instrumentos que faciliten su adaptación y cumplimiento.
- Validar la guía propuesta a través de la consulta a expertos.

## 4. MARCO REFERENCIAL

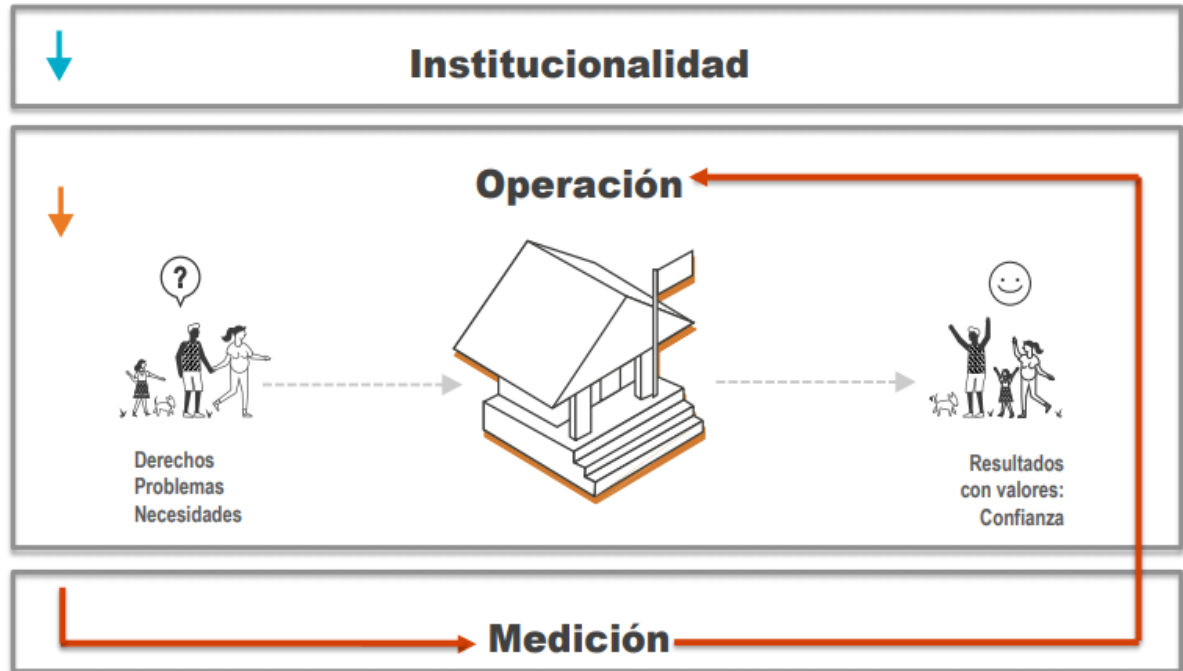
### 4.1 MARCO CONCEPTUAL

4.1.1. Modelo Integrado de Planeación y Gestión. La búsqueda de gestionar con calidad los diferentes escenarios del sector público ha sido una constante. De acuerdo con la Ley 1753 – Plan Nacional de Desarrollo, en su capítulo V, artículo 133 manifiesta: Intégrese en un sólo sistema de Gestión, los Sistemas de Calidad de que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno, consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado (Congreso de la República de Colombia, 2015)

Es por lo anterior que nace el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, como una herramienta que busca orientar y mejorar el seguimiento de la gestión de las entidades que hacen parte del modelo, alcanzando la eficiencia y transparencia en los resultados que se logren y cuyo fin primordial debe ser la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, generando un valor público en las actividades que se ejecutan (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

El modelo MIPG, busca la unificación de conceptos, lineamientos y criterios por medio de la articulación de los sistemas como son el Sistema de Desarrollo Administrativo, los Sistemas de Calidad y el Control Interno, con el fin de buscar que la gestión de las entidades esté enmarcada en la calidad e integralidad y la mejora continua de los procesos al interior de las organizaciones, llegando a resultados óptimos enfocados en la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas, con la generación del valor público en cada una de las actividades ejecutadas, con efecto en el bienestar de los ciudadanos, obtenidos en el marco de los valores del servicio público, honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia. (DAFP, 2017, p.9). El modelo fundamenta su funcionamiento en la institucionalidad, a través del cumplimiento de los derechos y necesidades de las partes interesadas, la gestión oportuna de los servicios, bajo el marco del seguimiento y medición, para la generación de resultados que impacten positivamente en los ciudadanos, estructura representada en la figura número 5.

Figura 5. Funcionamiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

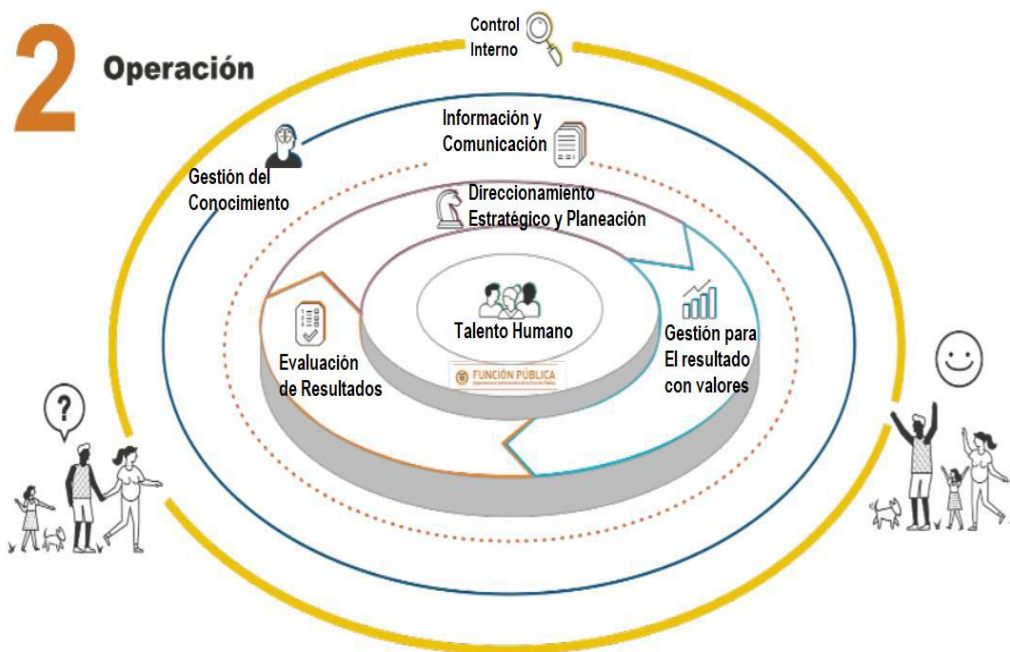


Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La operatividad del modelo – MIPG, se centra en las entidades públicas que buscan la transformación de entradas en salidas, enfocadas en resultados óptimos que logren un impacto en la ciudadanía, generando bienestar, esto es una gestión y un desempeño institucional que generan valor público. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)

4.1.2 Dimensiones del MIPG. El MIPG opera por medio de siete (7) dimensiones, incorporando el PHVA en su enfoque, estas comprenden: Talento Humano, Direccionamiento Estratégico y la Planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación para el resultado, Control Interno, Información y Comunicación y Gestión del Conocimiento e Innovación, en la figura número 6, se representa la operación del MIPG.

Figura 6. Operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

Como se visualiza en la operación del modelo, la sexta (6) dimensión, se refiere a la articulación del Control Interno, por medio del Modelo Estándar de Control Interno – MECI, cuya importancia es fundamental, para que se lleguen a alcanzar los resultados y metas institucionales de las diferentes actividades. Estas dimensiones que funcionarán de manera articulada e intercomunicada buscarán que la gestión y el seguimiento de estas, en las entidades públicas, sea de mayor facilidad ante un fin común, como es el hecho de transformar insumos en resultados óptimos que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, logrando el bienestar de los mismos y alcanzando un valor público, ante los bienes y servicios entregados.

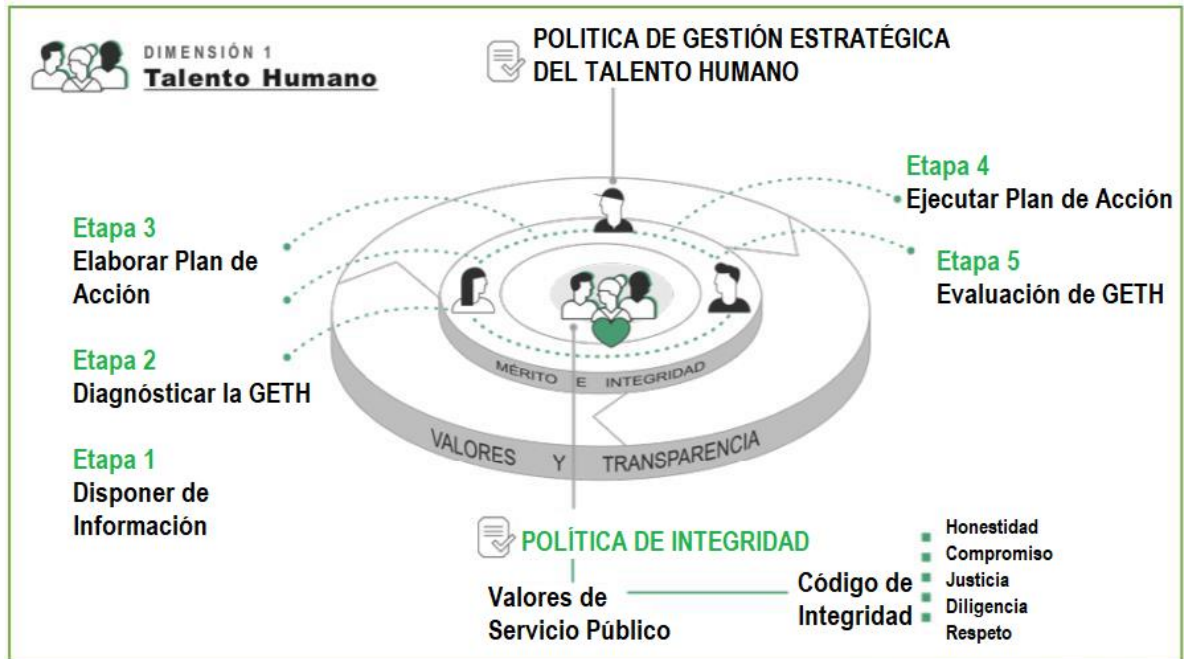
Para el logro del fin propuesto de cada dimensión, se deben desarrollar las actividades, teniendo presente una o varias políticas de Gestión y Desempeño Institucional, tal como lo establece el artículo 2.2.22.2.1 del Decreto 1499 de 2017, dentro de ellas:

- Planeación Institucional
- Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
- Talento humano
- Integridad
- Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
- Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos
- Servicio al ciudadano

- Participación ciudadana en la gestión pública
- Racionalización de trámites
- Gestión documental
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea
- Seguridad Digital
- Defensa jurídica
- Gestión del conocimiento y la innovación
- Control interno
- Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

A continuación, se presentan los componentes de cada una de las dimensiones, en la figura número 7, se visualiza la dimensión del Talento Humano. Esta dimensión entiende el talento humano como el activo más importante para cualquier entidad, siendo el factor de mayor representatividad en el logro de resultados tanto a mediano, corto como largo plazo. Se enmarca en la interiorización por parte de los funcionarios, de los valores del servicio público, valores que deben aportar de forma directa en la gestión propia de cada cargo, buscando el logro de los objetivos de la institución (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

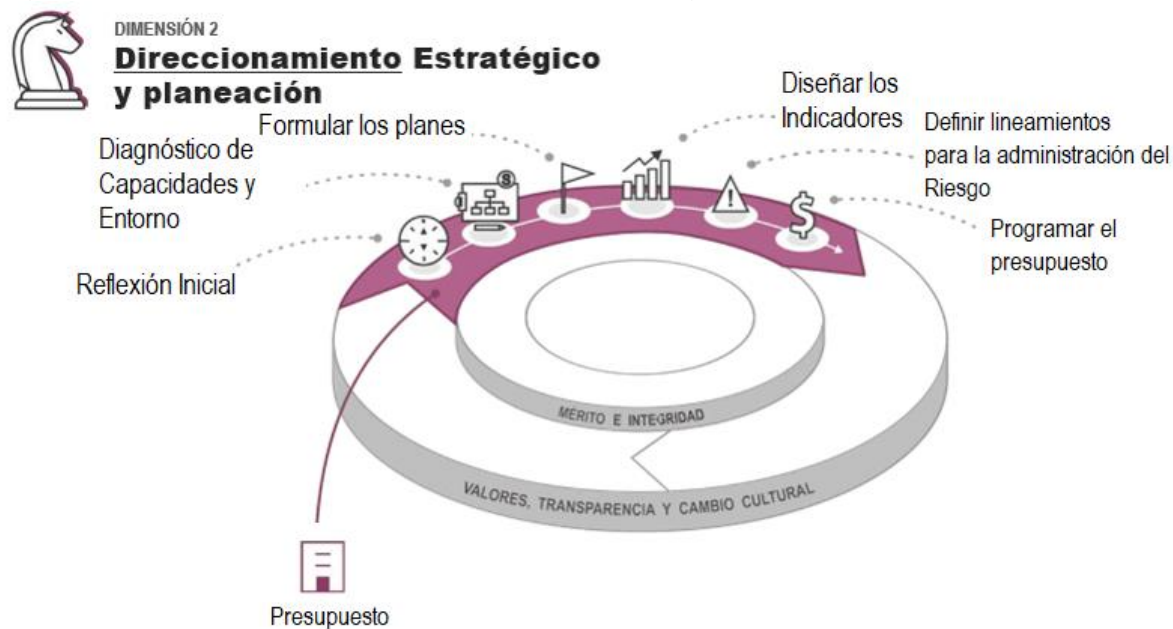
Figura 7. Dimensión 1 Talento Humano.



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La dimensión 2 de Dirección Estratégico y Planeación, representada en la figura número 8, se centra en identificar el horizonte de las entidades, priorizando las necesidades del talento humano y los recursos, enfocados en alcanzar los resultados, objetivos y metas trazados, garantizando con ello los derechos, la satisfacción de la ciudadanía y la atención oportuna de los problemas de las partes interesadas. Para ello sus lineamientos se regirán por las políticas de planeación institucional, gestión presupuestal y eficiencia del gasto público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Figura 8. Dimensión 2 Dirección Estratégico y Planeación

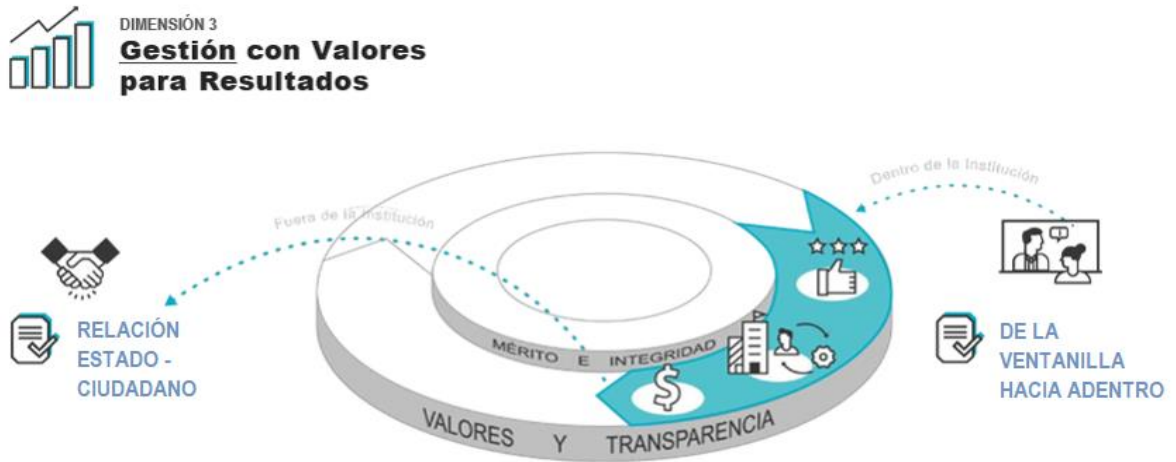


Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La tercera dimensión, representada en la figura número 9, Gestión con valores para resultados, busca alcanzar los resultados deseados enmarcados en la integridad, de allí que las políticas, prácticas e instrumentos utilizados para lograr los objetivos y metas deben estar en marco de los valores de servicio público, teniendo en cuenta el talento humano y las siguientes políticas: De la ventanilla hacia adentro: - Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos - Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público - Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea. - TIC para la gestión y Seguridad de la información - Seguridad Digital - Defensa jurídica Relación Estado Ciudadano - Servicio al Ciudadano - Racionalización de Trámites - Participación ciudadana en la gestión pública. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).



Figura 9. Dimensión 3. Gestión con valores para resultados



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La dimensión 4, Evaluación de Resultados, descrita en la figura número 10, tiene como fin hacer que las entidades conozcan el avance y seguimiento a los resultados, a los objetivos trazados y a las metas que se definan al interior de cada entidad. Orientadas hacia la eficiencia, bajo la premisa de la mejora continua; alineada con la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

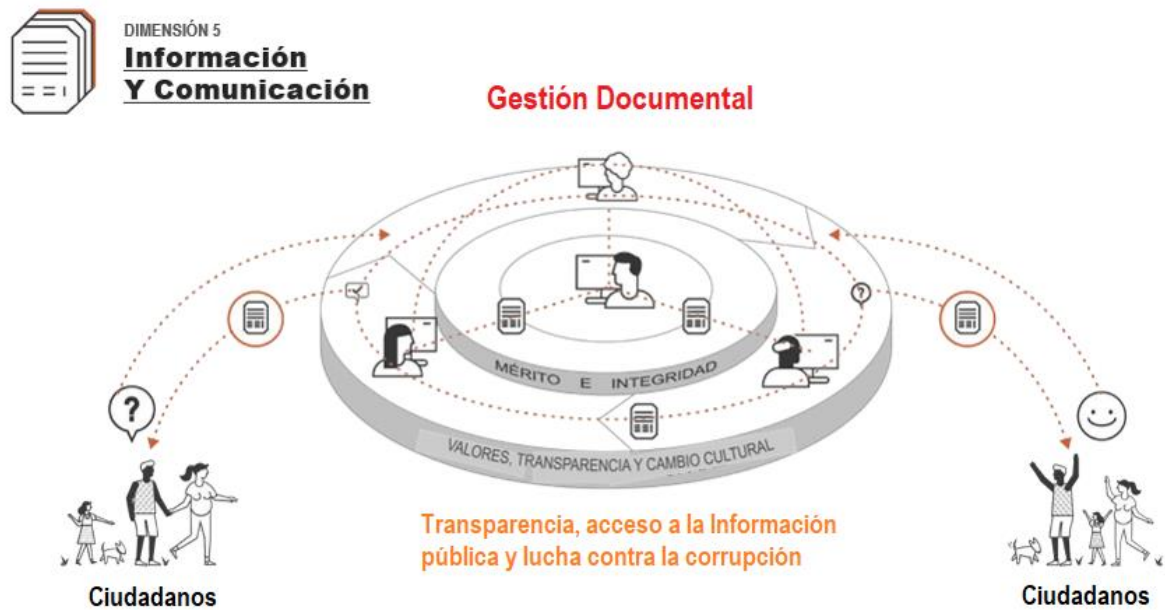
Figura 10. Dimensión 4. Evaluación de Resultados



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La dimensión 5 Información y Comunicación, representada en la figura número 11, busca la articulación con las demás dimensiones que conforman el modelo, a partir de la interacción con el entorno, para facilitar la gestión de las diferentes actividades que se desarrollan en la operación de las entidades, bajo los lineamientos de las políticas de gestión documental y de transparencia, que desde el Archivo General de la Nación se dictan.

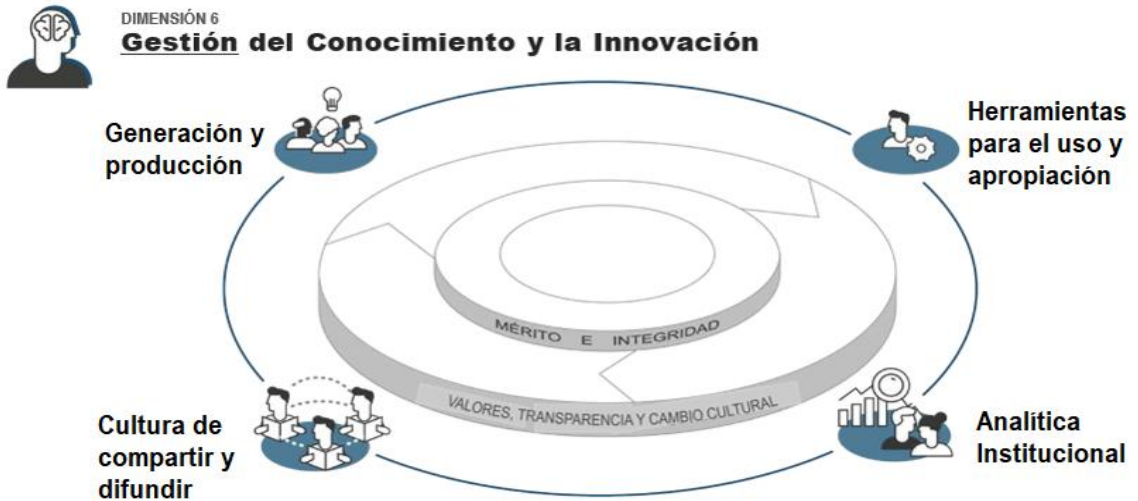
Figura 11. Dimensión 5. Información y Comunicación



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

La dimensión 6 Gestión del Conocimiento e Innovación, representada en la figura número 12, articula de forma transversal el conocimiento generado en la gestión de las entidades, a través de los procesos de transferencia, aprendizaje y mantenimiento de dicho conocimiento, esta dimensión se apoya en la política de Gestión del Conocimiento e Innovación.

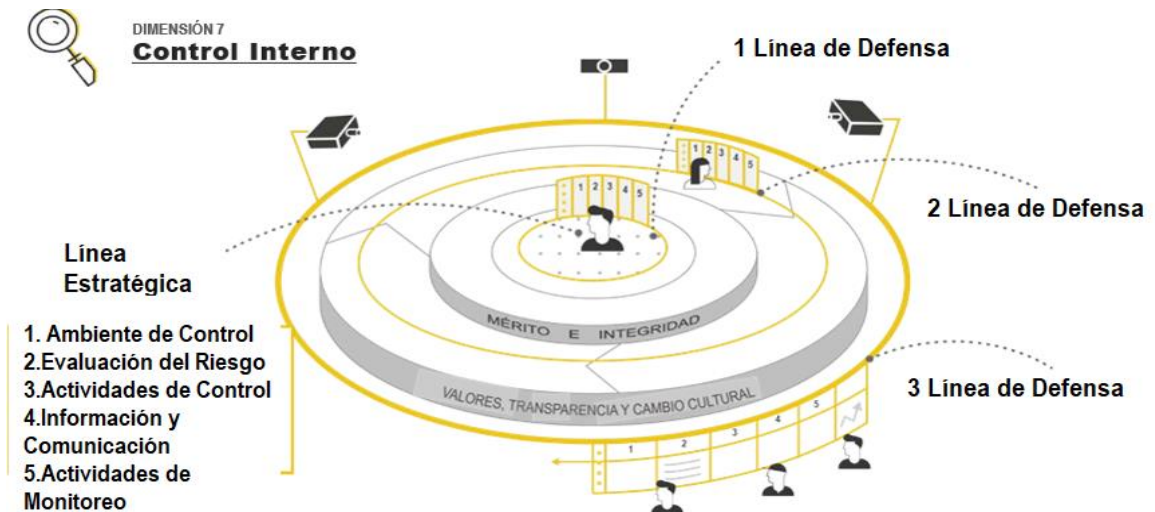
Figura 12. Dimensión 6. Gestión del Conocimiento e Innovación



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

Finalmente, la dimensión 7, graficada en la figura número 13. Control Interno, define los métodos, acciones y procedimientos, requeridos para la gestión del riesgo, a través de la identificación, prevención y acción, esta dimensión apalanca el logro de los resultados propuestos por las demás dimensiones que componen el modelo, fundamentada en la política de Control Interno, aplicable a todas las entidades.

Figura 13. Dimensión 7. Control Interno



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública (2017)

## 4.2 MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Como parte del proceso investigativo, se incluyen las normas y leyes asociadas al Modelo Integrado de Planeación y Gestión que se relacionan en la tabla número 1.

*Tabla 1. Normatividad Asociada*

Normatividad	Descripción
Constitución Política de Colombia (1991)	Artículos 209 y 269 Ley 87 de 1993, Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1826 de (1994)	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993.
Decreto 2145 de (1999)	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones.
Ley 152/ (1994)	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo.
Ley 489/ (1998)	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones.
Decreto 3622 de (2005)	Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo.
Decreto 1083 de (2015)	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el sistema de control interno de las entidades y organismos del Estado.
Ley 872/ (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.

Tabla 1 (Continuación)

Normatividad	Descripción
Circular 03 de septiembre 27 de (2005)	Del Consejo Asesor del Gobierno Nacional en Materia de Control Interno. Establece los Lineamientos Generales para la Implementación del MECI 1000-2005.
Resolución 142 de marzo 8 de (2006)	Por la cual se adopta el Manual de Implementación del MECI 1000-2005.
Decreto 4485 de (2009)	Se actualiza la Norma Técnica de Calidad adoptando la versión 2009 y se articula su operatividad con los elementos del Modelo Estándar de Control Interno, a fin de facilitar a las entidades su implementación armónica.
Decreto 2623 de (2009)	Creación del Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano, instancia coordinadora de las políticas, estrategias, programas, metodologías, mecanismos y actividades encaminados a fortalecer la Administración al servicio del ciudadano. Este Sistema debe articularse permanentemente con los Sistemas de Control Interno, Desarrollo Administrativo, de Gestión de Calidad.
Ley 1753 de (2015)	En su artículo 133 se establece que se debe integrar el sistema de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y el sistema único de gestión se debe articular con el sistema de control interno.
Decreto No. 1499 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. Resolución número 6610 del 27 de diciembre de 2019". "Por la cual se adecua el Comité Sectorial de Gestión y Desempeño del Sector Transporte y el Comité Institucional de Gestión y Desempeño del Ministerio de Transporte, sus subcomités y se dictan otras disposiciones. Integra los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de la calidad y lo articula con el sistema de control interno y siendo el MIPG el mecanismo que facilitara dicha integración y articulación.

Fuente: elaboración propia

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 DISEÑO METODOLÓGICO.

5.1.1 El alcance de la investigación es de tipo descriptivo, en donde se conocen las características de un fenómeno o situación a investigar y se analizan datos de tendencia y dispersión (Ramos Galarza, 2020). “Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga” (Sampieri, 2014, p.71).

En el proceso investigativo, se desarrollaron las siguientes fases:

Fase 1: Identificación del conocimiento existente: El desarrollo de esta fase se centra en el proceso de indagación de fuentes bibliográficas que permitieron constituir el marco conceptual, a partir del cual se sustenta la información asociada al MIPG. Durante el ejercicio se identificaron como fuentes clave los documentos que desde las instancias públicas se han construido como lineamientos para el cumplimiento de la implementación de las dimensiones que conforman el modelo objeto de la presente investigación.

Fase 2: Elaboración y aplicación de entrevista diagnóstica: En la segunda fase se construyó una entrevista dirigida a tres (3) servidores públicos expertos vinculados a la planta central del Ministerio de Transporte, encargados de liderar la implementación del MIPG en el Ministerio y las direcciones que lo conforman (Anexo A: modelo de la Entrevista) (Anexo B: Resultados de la entrevista).

A continuación, en la tabla número 2 se presenta el perfil de los funcionarios que participaron en la entrevista.

*Tabla 2 Perfil de los funcionarios que participaron en la entrevista.*

Funcionario	Profesión	Cargo
Funcionario 1.	Economista	Jefe Oficina Asesora de Planeación
Funcionario 2.	Administradora Publica	Coordinadora Grupo Estrategia y Transformación Organizacional
Funcionario 3.	Ingeniera de Recursos Hídricos y Gestión Ambiental	Contratista Oficina Asesora de Planeación

Fuente: elaboración propia

La entrevista se estructura a partir de seis (6) categorías de análisis: definición del MIPG, objetivos del MIPG, principios y aplicación, estrategias de implementación, desempeño institucional y percepción y satisfacción; estas categorías fueron definidas a partir de la experiencia del investigador como funcionario de la institución objeto de estudio de la presente investigación. Adicionalmente antes de aplicar la entrevista, se realizó una validación de constructo por parte de cinco (5) expertos, quienes valoraron a partir de una escala tipo Likert su contenido, lo cual permitió realizar ajustes al instrumento para luego ser aplicado (Anexo C). En la tabla número 3, se relaciona el perfil de los expertos que participaron en esta primera validación.

*Tabla 3 Perfil de expertos para la validación de la entrevista.*

	Profesión	Tiempo de Experiencia	Experiencia en MIPG
<b>Exp. 1</b>	Ingeniera Industrial	10	2
<b>Exp. 2</b>	Administrador de Empresas	7	3
<b>Exp. 3.</b>	Administradora de Empresas	12	3
<b>Exp. 4</b>	Ingeniero de procesos	20	2
<b>Exp. 5</b>	Ingeniero Mecánico	16	3

Fuente: elaboración propia

Fase 3: Estructuración de la guía de implementación del MIPG: En esta tercera fase se estructuró y diseñó la guía para la implementación del modelo, a partir de las dimensiones que lo conforman, definiendo, además de orientar en qué consiste cada dimensión, las posibles herramientas que desde la Dirección podrían aplicarse para facilitar su implementación (Anexo D).

Fase 4: Validación por expertos: La última fase, permitió identificar a través de la consulta a expertos, el grado en el cual la guía se considera útil y aplicable a la institución. Se seleccionan cinco (5) expertos para esta segunda validación, diferentes a los expertos que participaron en la primera fase de validación del instrumento (entrevista), siendo seleccionados de forma intencional y donde dos (2) de ellos pertenecen a la planta central del Ministerio de Transporte. La selección de los expertos se definió teniendo en cuenta que contaran con más de 2 años de conocimiento y aplicación del MIPG, que fueran profesionales en cualquier disciplina y que en general su experiencia laboral fuera superior a 8 años. En la tabla número 4 se presenta el perfil de los expertos que participaron en esta fase.

*Tabla 4 Perfil Expertos.*

	Profesión	Tiempo de Experiencia	Experiencia en MIPG
<b>Exp. 1</b>	Ingeniera de Recursos Hídricos y Gestión Ambiental	16	3
<b>Exp. 2</b>	Profesional en Finanzas y Comercio Exterior	8	4
<b>Exp. 3.</b>	Administrador de Empresas	16	3
<b>Exp. 4</b>	Administradora Publica	10	4
<b>Exp. 5</b>	Médico	13	4

Fuente: elaboración propia

5.1.2 Tipo de Investigación. La investigación que se desarrolló es de tipo mixto, consiste en la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, que se relacionan de forma conjunta para generar un resultado. Bajo una perspectiva mixta se recabarían datos cuantitativos (resultados de pruebas) y cualitativos (entrevista a profundidad y otras narrativas) y los currículos (que contienen datos de ambas clases), integrándolos todos en diversos análisis para seleccionar al candidato ideal (Sampieri, 2014)

5.1.3 Definición de variables o categorías. Las categorías identificadas en la investigación fueron las siete (7) dimensiones que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. En la tabla número 5 se describen dichas categorías.

*Tabla 5 Descripción de Categorías.*

MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN – MIPG	
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
<b>Dimensión 1 Talento Humano</b>	Tiene como propósito ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, pp. 17-18)
<b>Dimensión 2 Direccional o Estratégico Planeación</b>	El propósito de esta dimensión es permitirle a una entidad pública definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.27)



Tabla 5 (Continuación)

<b>Dimensión 3 Gestión con valores para resultados</b>	<b>El propósito de esta dimensión es permitirle a la entidad realizar las actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.42)</b>
<b>Dimensión 4 Evaluación de Resultados</b>	Esta dimensión tiene como propósito promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad saber permanentemente el estado de avance de su gestión, plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas, y al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.74)
<b>Dimensión 5 Información y Comunicación</b>	La dimensión tiene como propósito garantizar un adecuado flujo de información interna, es decir aquella que permite la operación interna de una entidad, así como de la información externa, esto es, aquella que le permite una interacción con los ciudadanos; para tales fines se requiere contar con canales de comunicación acordes con las capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.80). Tabla 5 (continuación)
<b>Dimensión 6 Gestión del Conocimiento y la innovación</b>	Esta dimensión plantea la importancia de que las entidades conserven y compartan su conocimiento para dinamizar el ciclo de la política pública, facilitar el aprendizaje y la adaptación a las nuevas tecnologías, interconectar el conocimiento entre los servidores y dependencias y promover buenas prácticas de gestión, también promueve el desarrollo de mecanismos de experimentación e innovación para proporcionar soluciones efectivas, que permitan orientar la gestión al servicio de los ciudadanos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.93)
<b>Dimensión 7 Control Interno</b>	La séptima dimensión de MIPG, el Control Interno, se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI. Es importante indicar que el Modelo Estándar de Control Interno -MECI se actualiza en el marco de MIPG; el MECI ha sido y continuará siendo la base para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno de las entidades, que se encuentran dentro del campo de aplicación de la Ley 87 de 1993. En este sentido, el MECI es el Modelo que deberán seguir implementando tanto las entidades objeto de MIPG, como aquellas a las que no les aplica dicho Modelo; los lineamientos para su implementación se enmarcan esta séptima Dimensión (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021, p.103)

Fuente: elaboración propia a partir del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (2021)

5.1.4 Diseño de la muestra. En aras de dar respuesta a la problemática presentada en la institución objeto de estudio, se toma como población la totalidad de los servidores de la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, siendo en total seis (6). Teniendo en cuenta lo anterior, se define un diseño de muestra no probabilístico intencional, de acuerdo con lo descrito por Otzen, T y Manterola, C. (2017), el muestreo no probabilístico intencional: Permite seleccionar casos característicos de una población limitando la muestra sólo a estos casos. Se utiliza en escenarios en los que la población es muy variable y consiguientemente la muestra es muy pequeña. De esta forma se seleccionan tres (3) servidores como muestra a quienes se realizó la entrevista, siendo éstos los encargados de la implementación del modelo desde la Dirección Central del Ministerio, hacia todas las direcciones territoriales y quienes de primera mano conocen el grado de implementación de este.

5.1.5 Instrumentos y técnicas de medición. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes instrumentos que brindaron la información correspondiente para el logro de los objetivos planteados, a continuación, en la tabla 6 se relaciona cada uno.

*Tabla 6 Resumen de instrumentos.*

Objetivos Específicos	Instrumento o Técnica	Resultado esperado
Realizar un diagnóstico del grado de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), por medio de la consulta a funcionarios del Ministerio de Transporte, con el objeto de conocer el estado actual del proceso de implementación en la Dirección Territorial Meta.	Entrevista estructurada  Instrumento de validación de contenido de la entrevista aplicado a servidores públicos.  Metodología de triangulación de datos  Aplicación Alfa de Cronbach	Percepción de los servidores públicos de la Dirección Central del Ministerio de Transporte, seleccionados como muestra.
Estructurar una guía de implementación del MIPG a partir de las dimensiones que componen el modelo, incluyendo instrumentos que faciliten su adaptación y cumplimiento.	Matriz para la estructuración de la Guía para la implementación	Guía para implementación del MIPG, en la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte.

Tabla 6 (Continuación)

Validar la guía propuesta a través de la consulta a expertos.	Instrumento de validación Evaluación panel de expertos Aplicación Alfa de Cronbach Coeficiente de Hernández-Nieto	Cuestionario de validación de claridad, pertinencia y aplicabilidad.  Resultados de la validación por parte de expertos.
---	--	--

Fuente: elaboración propia.

La entrevista estructurada utilizada para el desarrollo del primer objetivo tuvo previamente una validación de contenido a través de la consulta a cinco (5) expertos, dicha validación se realizó aplicando un instrumento (Anexo C), por medio del cual se valoraron las preguntas a través de una escala tipo Likert (1: Totalmente en desacuerdo, 2. Parcialmente en desacuerdo, 3. Ni en desacuerdo ni de acuerdo, 4. Parcialmente de acuerdo y 5. Totalmente de acuerdo). Una vez realizada la validación de contenido se obtuvieron los resultados presentados en la tabla número 7.

Tabla 7 Resultados de validación de contenido de la entrevista.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN		EXP. 1	EXP.2	EXP. 3	EXP 4.	EXP 5.
1.	¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?	3	4	4	4	4
2.	¿Cómo se vienen cumpliendo los objetivos del MIPG?	5	5	5	4	5
3.	¿Se han comprendido los principios y aplicaciones del MIPG?	5	4	5	5	5
4.	¿Cómo contribuye el MIPG al cumplimiento de los objetivos de la entidad?	4	5	4	4	4
5.	¿Cuál ha sido la actitud de los servidores públicos frente a la implementación del MIPG?	5	5	5	4	4
6.	¿Cuáles han sido las estrategias para poder implementar el MIPG, frente a aquellos que se resisten al cambio?	5	5	5	4	4
7.	¿Cómo se está llevando la medición y evaluación del MIPG?	4	5	5	3	4
8.	¿Cómo va el cumplimiento del índice de desempeño institucional?	5	5	5	3	5
9.	¿Con la implementación del MIPG, se han visto mejorías en las patologías que tiene la entidad?	5	5	5	4	4

Tabla 7 (Continuación)

10.	¿Con la implementación del MIPG, se ha logrado mejorar la percepción ciudadano-Estado?	5	4	5	4	4
11.	¿El MIPG, ha logrado el fortalecimiento en la integridad del servicio público?	4	4	4	3	4

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtenidos los resultados se procedió a aplicar el Alfa de Cronbach, para conocer el grado en el que los ítems del instrumento están relacionados (González y Pazmiño, 2015), obteniéndose los resultados que se presentan en la tabla número 8.

Tabla 8 Resultado Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach		
<b>K:</b>	11	El número de ítems
<b>S Si<sup>2</sup> :</b>	3,04	Sumatoria de las Varianzas de los ítems
<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup> :</b>	12,16	La Varianza de la suma de los ítems
<b>a :</b>	0,825	Coficiente de Alfa de Cronbach

Fuente: elaboración propia.

El resultado del alfa de Cronbach es de 0.825, lo que significa que existe una buena consistencia al estar en el rango de 0.70 a 0.90, según como lo indican Oviedo, Campo y Arias (2005).

Dentro del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados asociados a las observaciones generales:

- Se recomienda incluir preguntas que permitan identificar cuáles son las falencias que se tienen en la implementación del modelo.
- Se requiere incluir por lo menos una pregunta asociada al desempeño de los funcionarios frente a la implementación del modelo, ¿cómo ven ellos que pueda contribuir con su desempeño?
- Creo que se deben incluir más preguntas para robustecer el instrumento y asegurar que se cuente con la información necesaria para el diagnóstico esperado.

De acuerdo con las observaciones presentadas por los expertos se incluyen 4 preguntas adicionales, descritas en la tabla 9, conformando así el instrumento de la entrevista estructurada (Anexo A).

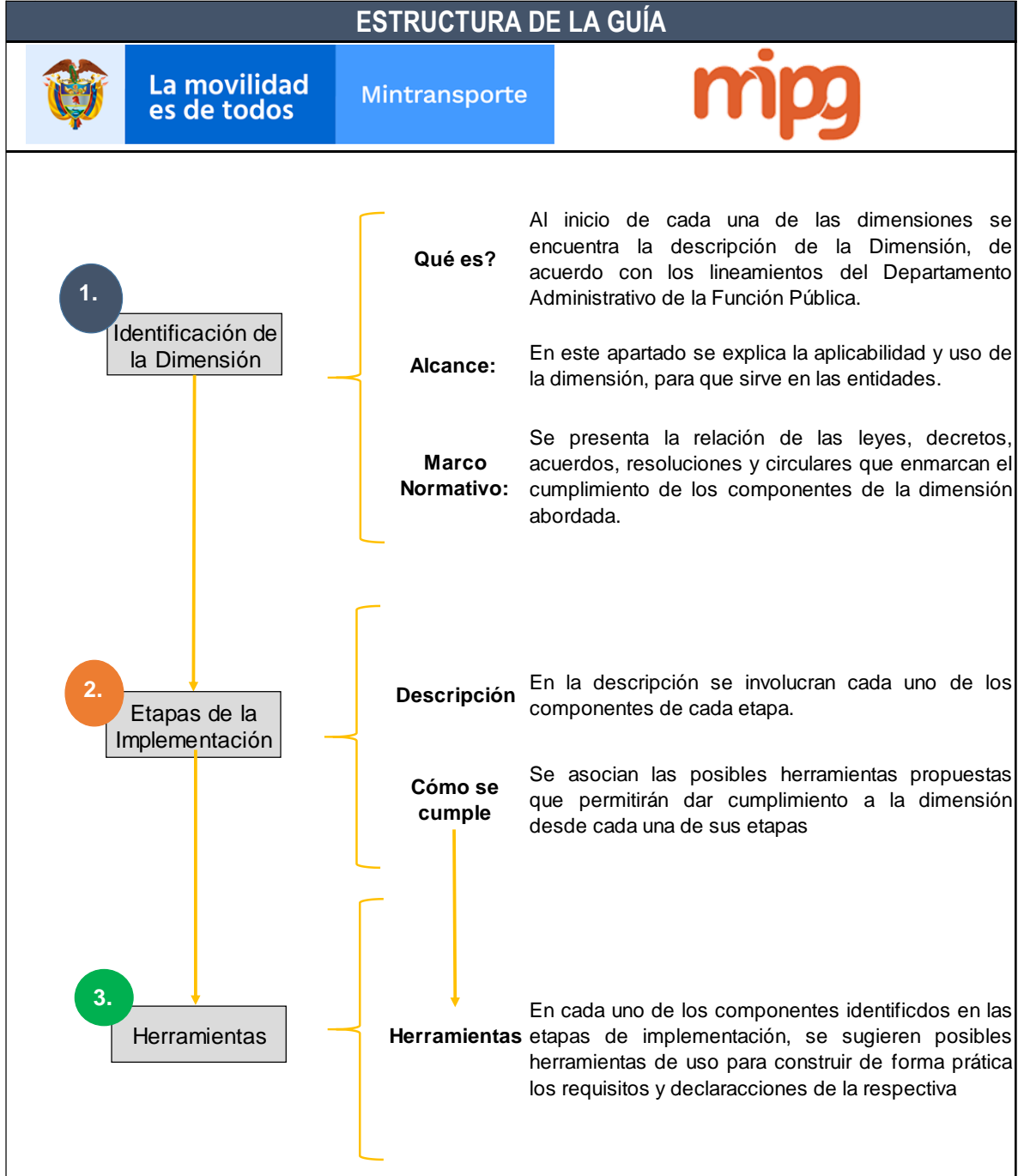
*Tabla 9 Preguntas complementarias Entrevista*

<b>12.</b>	¿Considera que el cumplimiento de los requisitos y lineamientos impartidos por el MIPG genera valor para el desempeño de sus actividades y/o procesos?
<b>13.</b>	¿Cuáles considera, han sido las principales debilidades presentadas en la implementación del modelo?
<b>14.</b>	¿Qué se ha hecho entorno a estas falencias o debilidades?
<b>15.</b>	¿Considera que se requiere contar con un documento guía o instructivo que pueda ayudar a solucionar las falencias presentadas en el proceso de implementación? ¿Por qué?

Fuente: elaboración propia

El segundo instrumento utilizado para el desarrollo del objetivo número 2 fue la Matriz para la estructuración de la guía, por medio de la cual se identificaron los tres pasos propuestos para la implementación del modelo, aplicables para cada una de las dimensiones que conforman el MIPG. Esta estructura hace parte del Anexo D y se encuentra descrita en la figura número 14.

Figura 14. Estructura de la Guía



Fuente: elaboración propia.

El tercer instrumento utilizado para el desarrollo del último objetivo, fue el de validación de la guía por parte de expertos (Anexo E), en la parte inicial se ubican los datos de los validadores, seguidamente se explica la dinámica de valoración y finalmente se encuentran los criterios de validación, a ser calificados a partir de una

escala tipo Likert, en donde: 1: está totalmente en desacuerdo, 2: está en desacuerdo, 3: está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes, 4: está de acuerdo y 5: está totalmente de acuerdo. Los resultados de esta segunda validación correspondientes al desarrollo del objetivo número 3, se encuentran descritos en el capítulo 6.3 de este documento.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN (MIPG)

El diagnóstico inicial correspondió a los resultados obtenidos en la entrevista (Ver anexo B) realizada a los tres funcionarios de la Dirección Central del Ministerio de Transporte. A continuación, en las tablas 10, 11 y 12 se presentan las respuestas por funcionario.

*Tabla 10 Respuestas entrevista servidor público 1.*

<b>P.1</b>	Es una herramienta para las entidades que permite articular los planes, programas, proyectos y procesos para aunar esfuerzos en pro de mejorar la gestión y desempeño institucional de cara al ciudadano.
<b>P.2</b>	A través de la implementación de las 18 políticas de gestión y desempeño del MIPG, en el caso del Ministerio de Transporte se definieron líderes de políticas que impulsan el cumplimiento de los objetivos del Modelo.
<b>P.3</b>	Desde la Oficina Asesora de aplicación si se conoce los principios de aplicación de MIPG, en relación con orientación a resultados, excelencia y calidad, articulación, interinstitucional, toma de decisiones basadas en evidencias, aprendizaje e innovación, integridad y confianza.
<b>P.4</b>	A través de la dimensión de direccionamiento estratégico, ya que orienta la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales y la contribución de estos.
<b>P.5</b>	No es posible generalizar a todos los servidores ni dar una respuesta concluyente ya que el tema de la actitud puede ser considerado un tema de percepción.
<b>P.6</b>	Promover cultura de la difusión y comunicación del conocimiento en los servidores con trabajo multidisciplinario.
<b>P.7</b>	Mediante el Plan de Acción Institucional, el Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico Sectorial.
<b>P.8</b>	El índice tuvo una mejora, el Ministerio de Transporte ha tenido un incremento de 4,9 puntos porcentuales del 2018 al 2019 lo cual evidencia una mejora significativa en los resultados del desempeño institucional medidos por el FURAG frente a la implementación de MIPG
<b>P.9</b>	No se puede dar respuesta a cuáles son las patologías de la entidad.
<b>P.10</b>	Frente a la política de servicio al ciudadano en la última medición de FURAG mejoro en relación con la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional y el grado de involucramiento de ciudadanos y grupos de interés.
<b>P.11</b>	Se ha mejorado el índice de la política de integridad, aun se siguen trabajando en temas como el cambio cultural basado en la implementación del código de integridad.
<b>P.12</b>	Claramente si, el modelo permite a las instituciones y sus funcionarios tener claridad de los objetivos que se desean alcanzar, lo que impacta en la forma como realizamos las actividades en cada proceso.



Tabla 10 (Continuación)

<b>P.13</b>	<b>Es un proceso que ha ido por etapas, es importante mejorar la interacción de los funcionarios con el modelo, hacer que todos sean participes, lo entiendan, apliquen y valoren los beneficios del modelo en sus tareas diarias.</b>
<b>P.14</b>	No han sido 100% identificadas, pero considero que se centran en reforzar la participación y capacitación a los funcionarios.
<b>p.15</b>	Sí, desde el DAFP, se cuenta con documentos que han ayudado en el proceso, aunque tener un documento que este adaptado a las necesidades de la institución sería de gran ayuda, claro está en línea con los lineamientos que se imparten en el tema desde las entidades rectoras.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11 Respuestas entrevista servidor público 2.

<b>P.1</b>	Es un instrumento o herramienta para mejorar la gestión y desempeño de la entidad a través de 7 dimensiones y 18 políticas de gestión y desempeño.
<b>P.2</b>	A través de las gestiones articuladas de los líderes de políticas de gestión y desempeño.
<b>P.3</b>	Desde la oficina Asesora de Planeación se ha trabajado en impulsar los principios de legalidad y transparencia como motores fundamentales de MIPG, adicionalmente se ha impulsado los principios a través de la aplicación de la política de gestión y desempeño de MIPG.
<b>P.4</b>	Fortalece la mejora y desempeño Institucional de la Entidad para cumplir las necesidades y expectativas del ciudadano.
<b>P.5</b>	En su mayoría hay mucha expectativa en cómo integrar MIPG a su trabajo diario.
<b>P.6</b>	A través de reuniones, conversatorios, socializaciones reconociendo el trabajo de los servidores públicos.
<b>P.7</b>	A través de los indicadores del Plan de Acción Institucional.
<b>P.8</b>	Se ha mejorado el índice pasando de 75.7 en el 2018 a 85.5 en el 2019.
<b>P.9</b>	Sería importante conocer a cuáles patologías se hace referencia. Frente a la implementación de MIPG se ha impulsado temas como MIPG nos ayuda a llevar a cabo de manera integrada, organizada y articulada la gestión de la entidad. La implementación de MIPG es responsabilidad de todos los servidores de la entidad, La operación por procesos hace que el trabajo entre dependencias sea articulado y la entidad opera en función del alcance de su planeación estratégica.
<b>P.10</b>	El índice de Desempeño institucional evidencia una mejora en la política de servicio al ciudadano, además se han fortalecido los eventos de participación ciudadana.
<b>P.11</b>	El Ministerio con la resolución 6658 del 27 de diciembre de 2019 se adopta el código de integridad que actualmente se encuentra en implementación.
<b>P.12</b>	Sí, por supuesto, es un modelo bien concebido, creo que deben dedicarse los esfuerzos necesarios para que se implemente en su totalidad de forma exitosa.
<b>P.13</b>	Quizás el iniciar el proceso de implementación del modelo con una sensibilización mucho más fuerte a los funcionarios, ya que considero que deben ser conscientes de su participación y aportes para que el modelo realmente funcione.
<b>P.14</b>	Se han realizado varias actividades para explicar el modelo, aunque se requiere mayor involucramiento de los funcionarios.
<b>P.15</b>	Si fuera valioso y ayudaría a solucionar las dudas que los funcionarios de la entidad tienen, algo que ayude a aterrizar más a cada uno de acuerdo con su labor, cómo hacerlo.

Fuente: elaboración propia.

*Tabla 12 Respuestas entrevista servidor público 3.*

<b>P.1</b>	Es un instrumento para las entidades que permite articular los sistemas de gestión para mejorar la gestión y desempeño institucional de cara al ciudadano.
<b>P.2</b>	Promover el intercambio de experiencias para abordar la solución a problemas, desde perspectivas diferentes, compartiendo aprendizajes: comunidades de práctica, redes de conocimiento y equipos transversales
<b>P.3</b>	Si, frente a la calidad, articulación, toma de decisiones basada en evidencias, aprendizaje e innovación, integridad y confianza.
<b>P.4</b>	Evaluaciones que permiten determinar si se han definido, puesto en marcha y aplicado los controles establecidos por la entidad de manera efectiva.
<b>P.5</b>	No ha sido un trabajo fácil interiorizar el bienestar y la satisfacción de los ciudadanos a través de la respuesta y atención que le brindan las entidades y organismos públicos a sus necesidades y demandas.
<b>P.6</b>	Explicar a los servidores de la entidad MIPG implica trabajo adicional al que ya tiene la organización. La implementación de MIPG no depende solo de la Oficina de Planeación y de la Oficina de Control Interno. La entidad funciona igual a como aparece en el organigrama.
<b>P.7</b>	Plan de Acción Institucional.
<b>P.8</b>	El índice mejoro 4.9 puntos de 75.7 en el 2018 a 85.5 en el 2019
<b>P.9</b>	Se ha mejorado la articulación frente a gestión y desempeño
<b>P.10</b>	se ha mejorado en la política de servicio al ciudadano, además se han fortalecido los eventos de participación ciudadana
<b>P.11</b>	A través de los valores de los servidores públicos honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.
<b>P.12</b>	En gran medida, porque no se trata solo de implementar el modelo, sino de conocerlo, entenderlo y aplicarlo a las actividades que hacemos para que se logre un impacto en la prestación de los servicios a los ciudadanos.
<b>P.13</b>	Tener instrumentos o instructivos que desde el principio ayudaran a apoyar la implementación del modelo, han venido apareciendo, pero deberían estar alineados con lo que ya tiene la entidad implementada en términos de calidad.
<b>P.14</b>	<b>Se ha trabajado de la mano desde la Dirección Central con las demás direcciones para implementar el modelo, aunque no es una tarea fácil.</b>
<b>P.15</b>	Me parece interesante contar con documentos que ayuden a guiar a los funcionarios y que además faciliten la labor desde planeación, porque no es fácil llegar a tantos frentes.

Fuente: elaboración propia

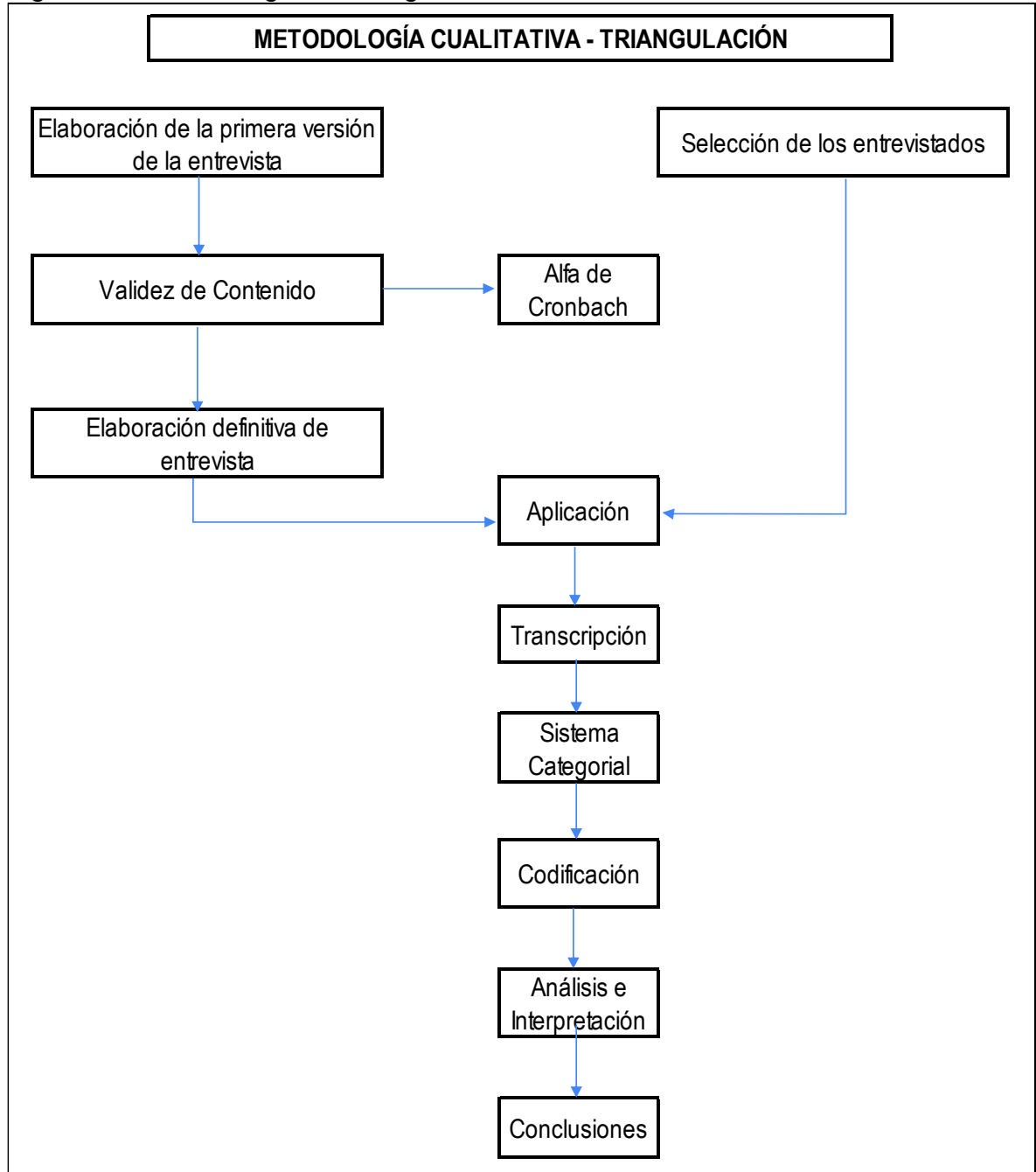
El diagnóstico realizado a partir de las entrevistas desarrolladas permitió identificar el grado de implementación del modelo en la institución objeto de estudio, es

importante destacar que, al ser preguntas abiertas, no se realiza un análisis de tipo cuantitativo, por lo cual el análisis que se obtiene es cualitativo, analizando los resultados desde las respuestas obtenidas por los tres funcionarios entrevistados a través de una triangulación (Anexo B).

La triangulación es entendida como una “técnica de confrontación y herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos (triangulación analítica) con un mismo objetivo puede contribuir a validar un estudio de encuesta y potenciar las conclusiones que de él se derivan” (Rodríguez et al.,2006, p.1). Existen diferentes tipos de triangulación, para la presente investigación se utilizó la triangulación de datos (Tipo personal), según Aguilar y Barroso, consiste en la “utilización de diferentes estrategias y fuentes de información sobre la obtención de datos permitiendo contrastar la información recabada. La triangulación de datos puede ser: Temporal: son datos recogidos en distintas fechas para comprobar si los resultados son constantes; Espacial: los datos recogidos se hacen en distintos lugares para comprobar coincidencias y Personal: diferente muestra de sujetos” (2015, p.74).

La triangulación se desarrolló a partir de lo expuesto por Aguilar y Barroso (2015), como se presenta en la figura número 15, descrita en el Anexo B.

Figura 15. Metodología de triangulación



Fuente: Aguilar,.S y Barroso,.J (2015, p. 81)

Una vez aplicada la metodología de triangulación mencionada, se obtuvieron los siguientes resultados descritos en la tabla número 13.

**Tabla 13 Resultados de la triangulación de entrevistas.**

PREGUNTAS	CATEGORIAS DE ANÁLISIS	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
<i>¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)?</i>	<i>Definición del MIPG</i>	<i>Es un instrumento o herramienta que orienta la gestión y desempeño de las instituciones públicas de cara al servicio de la ciudadanía.</i>
<i>¿Cómo se vienen cumpliendo los objetivos del MIPG en la institución?</i>	<i>Objetivos del MIPG</i>	<i>Por medio del intercambio de experiencias, la conformación de equipos de trabajo transversales con el apoyo de los líderes de políticas que impulsa el cumplimiento de los objetivos del Modelo.</i>
<i>¿Cómo contribuye el MIPG al cumplimiento de los objetivos de la entidad?</i>		<i>Por medio de la evaluación y medición, implementando controles, que se orientan a cumplir las necesidades y expectativas del ciudadano.</i>
<i>¿Se han comprendido los principios y aplicaciones del MIPG?</i>	<i>Principios y aplicación</i>	<i>Sí liderados por la Oficina asesora de Planeación, orientados a los resultados, excelencia y calidad, articulación interinstitucional, toma de decisiones basadas en evidencias, aprendizaje e innovación, integridad y confianza.</i>
<i>¿El MIPG, ha logrado el fortalecimiento en la integridad del servicio público?</i>		<i>Se ha mejora el índice de la política de integridad, se adopta el código de integridad, destacando los valores de honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.</i>
<i>¿Cuál ha sido la actitud de los servidores públicos frente a la implementación del MIPG?</i>	<i>Estrategias de implementación</i>	<i>Es un tema que no es fácil de evaluar, se presentan dificultades en sensibilizar a los funcionarios y la importancia que implica la implementación eficiente y eficaz del modelo</i>
<i>¿Cuáles han sido las estrategias para poder implementar el MIPG, frente a aquellos que se resisten al cambio?</i>		<i>A través de la divulgación a las partes, por medio de reuniones, conversatorios, ejercicios de sensibilización</i>
<i>¿Considera que se requiere contar con un documento guía o instructivo que pueda ayudar a solucionar las falencias presentadas en el proceso de implementación? ¿Por qué?</i>		<i>Si, que este adaptado a las necesidades de la institución sería de gran ayuda, y solucionaría las dudas que los funcionarios de la entidad tienen, algo que ayude a aterrizar más a cada uno de acuerdo con su labor, cómo hacerlo.</i>
<i>¿Cómo se está llevando la medición y evaluación del MIPG?</i>	<i>Desempeño Institucional</i>	<i>Por medio de los indicadores del Plan de Acción Institucional</i>
<i>¿Cómo va el cumplimiento del índice de desempeño institucional?</i>		<i>Se ha mejorado el índice pasando de 75.7 en el 2018 a 85.5 en el 2019, lo cual evidencia una mejora significativa en los resultados del desempeño institucional</i>

Tabla 13 (Continuación)

<p>¿Con la implementación del MIPG, se han visto mejorías en las patologías que tiene la entidad?</p>	<p><b>MIPG ayuda a llevar a cabo de manera integrada, organizada y articulada la gestión de la entidad. La operación por procesos hace que el trabajo entre dependencias sea articulado y La entidad opera en función del alcance de su planeación estratégica.</b></p>
<p>Considera que el cumplimiento de los requisitos y lineamientos impartidos por el MIPG genera valor para el desempeño de sus actividades y/o procesos?</p>	<p>Claramente si, el modelo permite a las instituciones y sus funcionarios tener claridad de los objetivos que se desean alcanzar, implica conocerlo, entenderlo y aplicarlo a las actividades que se realizan en la entidad, generando un impacto en la prestación de los servicios a los ciudadanos.</p>
<p>¿Cuáles considera, han sido las principales debilidades presentadas en la implementación del modelo?</p>	<p>Es importante mejorar la interacción de los funcionarios con el modelo, hacer que todos sean participe, lo entiendan y apliquen, mejorando los procesos de sensibilización, contando con instrumentos que ayuden a la implementación del modelo.</p>
<p>¿Qué se ha hecho entorno a estas falencias o debilidades?</p>	<p>Se centran en reforzar la participación y capacitación a los funcionarios, se requiere mayor involucramiento de los funcionarios.</p>
<p>¿Con la implementación del MIPG, se ha logrado mejorar la percepción ciudadano- Estado?</p>	<p>Percepción y satisfacción Presenta mejoras en la política de servicio al ciudadano y grado de involucramiento de ciudadanos y grupos de interés</p>

Fuente: elaboración propia.

La triangulación permitió identificar, seis (6) categorías a partir de las cuales se construyó el análisis de resultados, agrupando las preguntas de acuerdo con las categorías identificadas y obteniendo así, las conclusiones del diagnóstico.

## 6.2 ESTRUCTURACIÓN DE LA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG

La estructuración de la Guía se da a partir del Manual Operativo de MIPG (2021), obrando como un documento que permite tener de forma correlacionada, el desarrollo de las siete (7) dimensiones. Se estructuró a través de un documento Excel (Anexo D), abordando la propuesta de implementación para cada una de las dimensiones a partir de los siguientes ítems:

- ¿Qué es?
- Alcance,
- Marco normativo aplicable
- Etapas para la implementación: Descripción de la etapa y el cómo desarrollarla o la posible herramienta para lograrlo. Se han definido como etapas las fases, pasos o ítems que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de cada dimensión. En el caso de la dimensión 6, se aborda desde 4 ejes.
- Figuras ilustrativas: en las dimensiones 1, 2, 5 y 7, se cuenta con figuras ilustrativas asociadas a la respectiva dimensión.

A continuación, se presenta el contenido de la guía (ver guía completa en Anexo D), iniciando con la introducción del instrumento como se presenta en la figura número 16, permitiendo al lector conocer bajo qué estándares se concibe el documento y el contenido que a lo largo del mismo puede ser consultado.

Figura 16. Introducción Guía para la implementación del MIPG

	La movilidad de todos	Mintransporte		GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG PARA LA DIRECCIÓN TERRITORIAL META DEL MINISTERIO DE TRANSPORTE
<b>INTRODUCCIÓN</b>				
<p>El Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG es reflejo del compromiso que deben tener todos los servidores públicos con los ciudadanos. Si todos los servidores se comprometen a que el Estado invierta menos recursos en su gestión interna superando los estándares de eficiencia, se podrán dedicar más esfuerzos a satisfacer las solicitudes de la ciudadanía. Este es el mensaje que persigue el MIPG: todos estos esfuerzos administrativos valen solo si terminan teniendo impacto donde más importa: mejor calidad y cubrimiento de los servicios del Estado. Si se sigue mejorando en esta materia, cada peso de los impuestos de los ciudadanos producirá un retorno más valioso para todos. Esa es la apuesta del Modelo (Manual Operativo MIPG, 2020, p.6)</p>				
<b>CONTENIDO DE LA GUÍA</b>				
		<p>Esta guía está dirigida a la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte, siendo un documento que puede servir también de apoyo a aquellas entidades públicas colombianas que deben implementar el MIPG como modelo de gestión administrativa.</p> <p>La presente Guía presenta las 7 dimensiones con los siguientes ítems:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qué es?</li> <li>2. Alcance</li> <li>3. Marco Normativo Aplicable</li> <li>4. Etapas para la implementación</li> <li>5. Descripción</li> <li>6. Cómo o Herramienta</li> </ol> <p>Es importante destacar que en la presente guía no se incluyen las políticas ni sus posibles estrategias de implementación. Se incluyen algunas herramientas que pueden servir para el desarrollo de la implementación propuesta.</p>		
<b>INSTRUCCIONES DE USO</b>				
<p>La presente guía contiene una breve introducción, junto con las instrucciones de uso, las siete dimensiones que conforman el MIPG, con su respectiva descripción y asociación a las políticas de gestión y desempeño.</p> <p>Cada una de las dimensiones cuenta con las etapas de implementación y la relación de posibles herramientas que permitan su construcción para dar respuesta a los criterios definidos en el MIPG, cada una de ellas se encuentran disponibles a través de hipervínculos, en donde se disponen en plantillas.</p> <p>Cada una de las herramientas se encuentran relacionadas en la pestaña "Herramientas" para un fácil acceso. Para navegar en la guía se encuentran los siguientes botones que facilitan su uso:</p>				
 <b>Inicio</b>	<p>Inicio en donde se describen las instrucciones de uso y navegación de la Guía.</p>		<p>Ir a la dimensión anterior</p>	
 <b>Ir a las herramientas propuestas</b>			<p>Avanzar a la siguiente dimensión</p>	

Fuente: elaboración propia.



En la guía (Anexo D), en segundo se encuentran las dimensiones del MIPG, asociadas con las 18 políticas de gestión y desempeño que componen el modelo, como lo muestra la figura 17, (Anexo D).

Figura 17. Dimensiones del MIPG y políticas de Gestión





 <b>DIMENSIONES MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN</b> <b>MIPG Y SU RELACIÓN CON LAS POLITICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO</b>		
DIMENSIONES		POLITICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (18)
	<b>Dimensión 1 Talento Humano.</b>	<b>Dimensión 1 Talento Humano.</b>
	Fortalecer el liderazgo y el talento humano, el cual se establece como el elemento más importante dentro de las entidades puesto que, ayuda a cumplir con el logro de objetivos.	3. Talento humano 4. Integridad
	<b>Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación</b>	<b>Dimensión 2 Direccionamiento Estratégico y Planeación</b>
	Las entidades deben conocer y tener claro su propósito a corto, mediano y largo plazo, de tal manera que definan una estrategia que sea la línea para guiar la gestión institucional de la misma y satisfacer las necesidades de los grupos de valor identificados.	1. Planeación Institucional 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
	<b>Dimensión 3 Gestión con Valores para Resultados</b>	<b>Dimensión 3 Gestión con Valores para Resultados</b>
	La gestión de las entidades esté orientada a los resultados de acuerdo con, la ejecución de las acciones implementadas en la dimensión 2 y que se haya contado con el talento humano.	5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos 7. Servicio al ciudadano 8. Participación ciudadana en la gestión pública 9. Racionalización de trámites 10. Gobierno digital 11. Seguridad digital 12. Defensa jurídica 13. Mejora normativa

Figura 17 (Continuación)

 <b>DIMENSIONES MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN MIPG Y SU RELACIÓN CON LAS POLITICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO</b>		
DIMENSIONES		POLITICAS DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO (18)
	<b>Dimensión 4 Evaluación de Resultados</b>	<b>Dimensión 4 Evaluación de Resultados</b>
	Desarrollar una cultura organizacional donde la entidad con base en los resultados obtenidos pueda tomar decisiones y mejorar continuamente.	17. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
	<b>Dimensión 5 Información y Comunicación</b>	<b>Dimensión 5 Información y Comunicación</b>
	Definir aquella información de interés tanto interna (entidad) como externamente (ciudadanía) que le permita vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus acciones.	15. Gestión documental 16. Gestión de la información estadística
	<b>Dimensión 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación</b>	<b>Dimensión 6 Gestión del Conocimiento y la Innovación</b>
	Es una dimensión transversal que busca identificar todo aquel conocimiento producido por la entidad y que es clave para su aprendizaje y desarrollo.	14. Gestión del conocimiento y la innovación
	<b>Dimensión 7 Control Interno</b>	<b>Dimensión 7 Control Interno</b>
	Promover el mejoramiento continuo de las entidades, mediante la ejecución de acciones, métodos y procedimientos que permitan prevenir, mitigar y evaluar los riesgos, buscando así el cumplimiento del propósito de todas las dimensiones.	18. Control interno

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, en la guía se presenta la explicación de cada dimensión y el desarrollo de las posibles herramientas o información orientadora para el ejercicio de implementación en la institución objeto de estudio.

A continuación, se presenta a manera de ejemplo en la figura 18, los componentes propuestos para la guía, asociados a la primera dimensión del MIPG Talento Humano, los cuales fueron desarrollados bajo la misma estructura en todas las dimensiones.

Figura 18. Dimensión Talento Humano.


 <b>DIMENSIÓN 1. TALENTO HUMANO</b>		 <b>La movilidad es de todos</b>	<b>Mintransporte</b>
 <b>QUE ES?</b>	<b>ALCANCE</b>		
<p>MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades y como el gran factor de éxito que les facilita la gestión y el logro de sus objetivos y resultados. El talento humano, es decir, todas las personas que laboran en la administración pública, en el marco de los valores del servicio público, contribuyen con su trabajo, dedicación y esfuerzo al cumplimiento de la misión estatal, a garantizar los derechos y a responder las demandas de los ciudadanos. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2019)</p>	<p>Ofrecerle a la entidad pública las herramientas para gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro), de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal, y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales; promoviendo siempre la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2019)</p>		
<b>MARCO NORMATIVO APLICABLE</b>			
<p>Constitución Política de Colombia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ley 190 de 1995</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 489 de 1998</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 909 de 2004</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 1221 de 2008</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 1712 de 2014</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 1780 de 2016</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 1940 de 2018</li> <li><input type="checkbox"/> Ley 1960 de 2019</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Decreto 1295 de 1994</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 1567 de 1998</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 1072 de 2015</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 1083 de 2015</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 171 de 2016</li> <li><input type="checkbox"/> Decreto 815 de 2018</li> <li><input type="checkbox"/> Acuerdo CNSC - 6176 de 2018</li> <li><input type="checkbox"/> Resolución 390 de 2017</li> <li><input type="checkbox"/> Resolución 667 de 2018</li> <li><input type="checkbox"/> Circular 100-10 Función Pública de 2014</li> </ul>		

Figura 18 (Continuación)

ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN		
	DESCRIPCIÓN	CÓMO O HERRAMIENTA
ETAPA 1.	Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas	Información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Dirección Estratégica y Planeación.
	Caracterización de los servidores y Empleados	<a href="#">Caracterización de Grupos de Valor</a>
	Caracterización de las necesidades de capacitación, bienestar, seguridad	<a href="#">Caracterización de Grupos de Valor</a>
		<a href="#">Programa de capacitación Mensual</a>
ETAPA 2.	Dignóstico de la Gestión Estratégica del TH: Matriz de GETH Tomada de <a href="https://www.funcionpublica.gov.co/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Matriz-GETH-v35.xlsx/be9cfa1f-2482-7b03-63fe-00667b7a72f6">https://www.funcionpublica.gov.co/https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587896/Matriz-GETH-v35.xlsx/be9cfa1f-2482-7b03-63fe-00667b7a72f6</a>	<a href="#">Matriz GETH</a>
ETAPA 3.	Diseñar acciones - Plan de Acción Matriz de GETH <a href="https://www.funcionpublica.gov.co">https://www.funcionpublica.gov.co</a>	<a href="#">Matriz GETH</a>
<p style="text-align: center;"><b>El triángulo de la Integridad Pública</b></p>		
<p style="text-align: center;"><b>Nota:</b> Información tomada del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2019)</p>		

Fuente: elaboración propia.

Para las etapas identificadas en cada dimensión, se proponen posibles herramientas que pueden servir como apoyo o modelo a desarrollar, a continuación, en las tablas 14 a 20 se relacionan dichas herramientas, las cuales se encuentran incluidas en el Anexo D Guía para la implementación del MIPG.

*Tabla 14 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Talento Humano*

<b>Dimensión 1. Talento Humano</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
	Marco normativo, objetivo, misión, entorno, metas estratégicas	Información se obtiene en desarrollo de la dimensión de Dirección Estratégico y Planeación.
	Caracterización de los servidores y empleados	Caracterización de necesidades
<b>ETAPA 1.</b>	Caracterización de las necesidades de capacitación, bienestar, seguridad	Programa de Capacitación Seguimiento al Programa de capacitaciones
<b>ETAPA 2.</b>	Diagnóstico de la Gestión Estratégica del TH	Matriz de GETH: Diagnóstico
<b>ETAPA 3.</b>	Diseñar acciones - Plan de Acción	Matriz de GETH: Planes de acción

Fuente: elaboración propia, tomada del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2021)

*Tabla 15 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Dirección Estratégico*

<b>Dimensión 2. Dirección Estratégico</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
	Propósito fundamental -misión, razón de ser u objeto social- para el cual fue creada la entidad	Revisar normativa propia de la entidad Acto de creación Competencias y funciones de la entidad
	¿Para quién y para qué lo debe hacer?	Caracterización Grupos de Valor
<b>ETAPA 1.</b>	¿Cuáles son las prioridades identificadas por la entidad y señaladas en los planes de desarrollo nacionales y territoriales?:	Proyección de necesidades de los grupos de valor
<b>ETAPA 2.</b>	Diagnóstico de capacidades y entornos Análisis de Contexto:	PESTAL DOFA
<b>ETAPA 3.</b>	Atender los lineamientos previstos en las normas para la formulación de los planes estratégicos	Plan de Desarrollo Territorial
<b>ETAPA 4.</b>	Formular los planes de acción anual: tomar en cuenta lo previsto en la Ley 152 de 1994, y en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011	Planes de Acción Institucional (Anual)
<b>ETAPA 5.</b>	Atender las recomendaciones para la formulación de los indicadores	Ficha Técnica Indicadores de Gestión

Fuente: elaboración propia en base a información del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2021)

*Tabla 16 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Gestión con Valores*

<b>3. Gestión con Valores</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
<b>ETAPA 1.</b>	Entender la situación	Análisis de capacidades y entornos del Direccionamiento Estratégico y la Planeación
<b>ETAPA 2.</b>	Diseñar o rediseñar lo necesario: revisar técnicamente si la arquitectura institucional es la más adecuada, bajo los preceptos de la eficiencia, la productividad y la generación de valor público	Estructura orgánica Esquema de negocio Cadena de valor Estructura funcional o administrativa Planta de personal
<b>ETAPA 3.</b>	Trabajar por procesos	Mapa de Procesos Caracterización de procesos Procedimientos Manual de cargos y funciones Matriz de Riesgos
<b>ETAPA 4.</b>	Gestionar recursos físicos y servicios internos: Los recursos físicos hacen referencia a los bienes muebles (mobiliario de las oficinas, vehículos, entre otros) e inmuebles (edificios y/o espacios de trabajo) de los que dispone la entidad.	Conciliación mensual de la información registrada en la base de datos del área de almacén e inventarios.

Fuente: elaboración propia en base a información del MIPG Versión 3. (2021)

*Tabla 17 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Evaluación Resultados*

<b>Dimensión 4. Gestión de Evaluación de Resultados</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
<b>ETAPA 1.</b>	Definir un área o servidor responsable del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación, servidores públicos que tienen a su cargo cada plan, programa, proyecto o estrategia objeto de seguimiento y evaluación	Acciones de corrección o prevención de riesgos
<b>ETAPA 2.</b>	Revisar y actualizar los indicadores y demás mecanismos de seguimiento y evaluación establecidos en la entidad y por otras autoridades	Validar los indicadores de gestión
<b>ETAPA 3.</b>	Evaluar el logro de los resultados	Ficha Técnico de Indicadores de gestión Cuadro de Mando/ Tablero de Control
<b>ETAPA 4.</b>	Evaluar la gestión del riesgo en la entidad	Acciones de corrección o prevención de riesgos
<b>ETAPA 5.</b>	Evaluar la percepción de los grupos de valor	Entrevistas de satisfacción a ciudadanos
<b>ETAPA 6.</b>	Adelantar un ejercicio de autodiagnóstico	Herramientas de Autodiagnóstico

Fuente: elaboración propia en base a información del MIPG Versión 3. (2021)

*Tabla 18 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Información y Comunicación*

<b>Dimensión 5. Información y Comunicación</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
<b>ETAPA 1.</b>	“Recomendaciones para una adecuada gestión de la información y comunicación: La entidad debe diseñar políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro de ella y en su entorno, que satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso, sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor”.	Identificar y gestionar la información externa
<b>ETAPA 2.</b>	(Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)	Identificar las fuentes de información externa
<b>ETAPA 3.</b>		Identificar y gestionar la información y comunicación interna

Fuente: elaboración propia en base a información del MIPG Versión 3. (2021)

*Tabla 19 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación*

<b>Dimensión 6. Gestión del Conocimiento y la Innovación</b>		
<b>EJE</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cómo o Herramienta</b>
<b>EJE 1.</b>	Generación y producción	Generación de nuevas ideas (ideación) Apoyo y desarrollo de la innovación Experimentación Impulso a la investigación
<b>EJE 2.</b>	Herramientas de uso y apropiación	Organización, clasificación y sistematización de la información Identificar y evaluar los sistemas de información
<b>EJE 3.</b>	Analítica institucional	Análisis y la visualización de los datos e información por medio de softwares especializados se convierten en herramientas que permiten determinar qué acciones son requeridas para el logro de los resultados esperados
<b>EJE 4.</b>	Cultura del compartir y difundir	Compartir lecciones y experiencias Preservar la memoria institucional Establecer espacios de difusión del conocimiento Contar con espacios de retroalimentación Promover las comunidades de práctica y redes de conocimiento

Fuente: elaboración propia en base a información del MIPG Versión 3. (2021)

*Tabla 20 Descripción de etapas y herramientas Dimensión Control Interno*

Dimensión 7. Control Interno		
ETAPA	Descripción	Cómo o Herramienta
<b>ETAPA 1.</b>	Línea Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Fortalecer del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno incrementando su periodicidad para las reuniones.</li> <li>* Establecer líneas de reporte (canales de comunicación) en temas clave para la toma de decisiones</li> <li>* Definición y evaluación de la Política de Administración del Riesgo.</li> <li>* Evaluación de la política de gestión estratégica del Talento Humano</li> </ul>
<b>ETAPA 2.</b>	Primera Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Conocimiento y apropiación de las políticas, procedimientos, manuales, protocolos, en cada puesto de trabajo.</li> <li>* Identificación de riesgos y el establecimiento de controles</li> <li>* Seguimiento a los indicadores de gestión de los procesos</li> <li>* Formulación y aplicación de planes de mejoramiento</li> </ul>
<b>ETAPA 3.</b>	Segunda Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Aseguramiento de que los controles y procesos de gestión del riesgo.</li> <li>* Consolidación y análisis de información sobre temas claves para la entidad.</li> <li>* Trabajo coordinado con las oficinas de control interno o quien haga sus veces</li> <li>* Asesoría a la 1ª línea de defensa en temas clave para el Sistema de Control Interno</li> <li>* Establecimiento de los mecanismos para la autoevaluación requerida</li> </ul>
<b>ETAPA 4.</b>	Tercera Línea de Defensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Asesoría, orientación técnica y recomendaciones frente a la administración del riesgo, Oficina Asesora de Planeación o quien haga sus veces.</li> <li>* Monitoreo a la exposición de la organización al riesgo y realizar recomendaciones con alcance preventivo.</li> <li>* Asesoría proactiva y estratégica a la Alta Dirección y los líderes de proceso.</li> <li>* Formación en riesgos a todos los niveles.</li> <li>* Informar los hallazgos y proporcionar recomendaciones de forma independiente. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021)</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, tomada del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3. (2021)

Dentro de la guía, se cuenta con la discriminación de algunas de las herramientas propuestas para el proceso de implementación, cabe aclarar que durante el desarrollo de la presente investigación, el Departamento Administrativo de la Función Pública, divulgó el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (2021), a partir del cual se estructura desde cada uno de las dimensiones



y componentes del modelo, el acercamiento a la implementación de los tópicos que lo componen. Por la anterior razón y al haberse dado la publicación del mencionado documento, la propuesta de la guía se basa en un instrumento práctico que desde la comprensión de posibles etapas de implementación para cada dimensión y desde las herramientas sugeridas, busca facilitar la fase de implementación en la Dirección Territorial del Ministerio de Transportes del Meta.

Se cuenta en el documento (Anexo D) con el listado de herramientas, que además de asociarse por medio de hipervínculos en cada una de las dimensiones, se relacionan de forma conjunta, como se presentan en la figura número 19.

Figura 19. Herramientas propuestas en la Guía

	
Caracterización Grupos de Valor	
Proyección de necesidades de los Grupos de Valor	
Análisis de Contexto Externo: Matriz PESTAL	
Análisis de Contexto Interno: Matriz DOFA	
Plan de Acción Institucional	
Programa de Capacitación Anual	
Programa de Capacitación Mensual	

Figura 19 (Continuación)

	<b>La movilidad es de todos</b>	<b>Mintransporte</b>	 <b>HERRAMIENTAS PROPUESTAS</b>
Esquema Mapa de Procesos			
Caracterización de Procesos			
Plantilla Procedimiento			
Ficha Técnica Indicadores de Gestión			
Matriz de Riesgos y Oportunidades			
Cuadro de Mando Indicadores de Gestión			
Manual de Cargos y Funciones			
Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora			
Encuesta de Satisfacción a Ciudadanos			

Fuente: elaboración propia.

Algunas de las herramientas diseñadas para el desarrollo de las etapas de cada dimensión se presentan como instrumentos desde la guía diseñada en Excel y contenidas en el Anexo D, a continuación, se presentan dos de ellas en las figuras 20 y 21, a manera de ejemplo.

Figura 20. Caracterización de grupos de valor

 <b>La movilidad es de todos</b>		Mintransporte	CARACTERIZACIÓN DE GRUPOS DE VALOR		
PARTES INTERESADAS INTERNAS/ GRUPO DE VALOR INTERNO	TIPO DE PERSONA (Natural/ Jurídica)	UBICACIÓN TERRITORIAL	NECESIDADES	EXPECTATIVAS	Problemáticas Existentes
<b>COLABORADORES:</b> Son todas las personas que laboran en la entidad					
<b>JUNTA DIRECTIVA:</b> Se considera el máximo ente de la entidad					
PARTES INTERESADAS EXTERNAS/ GRUPO DE VALOR EXTERNOS	TIPO DE PERSONA (Natural/ Jurídica)		Necesidades	Expectativas	Requisitos a cumplir por la organización
<b>CLIENTES:</b> Ciudadanos que hacen uso de los servicios de la entidad					

Fuente: elaboración propia, tomado de la Guía propuesta Anexo D, página 12. Caracterización grupos de valor.

Figura 21. Programa de capacitación Mensual

 <b>La movilidad es de todos</b>		Mintransporte	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN MENSUAL						
CAPACITACIÓN	OBJETIVO	INTENSIDAD HORARIA	POBLACIÓN OBJETO	CAPACITADOR	DOCUMENTO SOPORTE	FECHA PROGRAMADA	EJECUTADA		OBSERVACIONES
							SI	NO	

Fuente: elaboración propia, tomado de la Guía propuesta Anexo D, página 18. Programa de capacitación mensual.

Al interior de la Guía se cuenta con botones, como se presenta en la tabla 21, que permiten navegar de forma correlacionada entre la introducción, las dimensiones y las herramientas.

Tabla 21 Iconos de la Guía.

ICONO	USO
 <b>Inicio</b>	Regresar a la introducción de la Guía
 Volver a Herramientas	Dirigirse a las herramientas propuestas
 <b>Siguiete</b>	Avanzar a la siguiente dimensión y herramienta
 <b>Anterior</b>	Regresar a la dimensión o herramienta anterior

Fuente: elaboración propia.

### 6.3 VALIDACIÓN DE LA GUÍA PROPUESTA A TRAVÉS DE LA CONSULTA A EXPERTOS.

Una vez desarrollada la propuesta de guía para la implementación del MIPG, se procede a realizar la validación a través de la consulta a expertos, con el fin de identificar a partir de las variables de claridad, pertinencia y aplicabilidad, si la propuesta es pertinente o no. Se lleva a cabo la selección de cinco (5) expertos que por su experiencia conocen y han participado en el proceso de implementación del MIPG en instituciones públicas.

Los expertos que participaron del ejercicio de validación fueron 5, descrito su perfil y experiencia en la tabla 4 del presente documento. A continuación, se relacionan: (1) Ingeniera de Recursos Hídricos y Gestión Ambiental, (1) Profesional en Finanzas y Comercio Exterior, (1) Administrador de Empresas, (1) Administradora Pública y (1) Médico. En la tabla 22 se presentan los criterios de evaluación contenidos en el instrumento que sirvió para la validación de los expertos (Anexo E).

*Tabla 22 Criterios de validación*

<b>Criterios de Evaluación</b>	
<b>Asociadas a la CLARIDAD de la Guía</b>	
1.	<i>La guía propuesta es clara y comprensible</i>
2.	<i>El lenguaje utilizado en la Guía es claro y obedece a los términos utilizados en MIPG</i>
3.	<i>Los componentes que se proponen en la guía son claros.</i>
4.	<i>Las herramientas propuestas para la implementación del MIPG son claras y comprensibles</i>
<b>Criterios de Evaluación</b>	
<b>Asociados a la PERTINENCIA de la Guía</b>	
5.	La guía propuesta es pertinente para la implementación del MIPG en el sector público
6.	Los componentes que se proponen en la guía son apropiados al MIPG
7.	Las herramientas propuestas para la implementación de cada una de las dimensiones del modelo MIPG son pertinentes y dan respuesta a la puesta en marcha de este
<b>Criterios de Validación</b>	
<b>Asociadas a la APLICABILIDAD de la Guía</b>	
8.	La guía contiene los elementos suficientes para la implementación del MIPG
9.	La guía es de fácil aplicación
10.	La guía propuesta contribuye al proceso de implementación del MIPG para las instituciones del sector público
11.	La guía propuesta da respuesta a los requisitos del MIPG definidos
12.	La guía de implementación puede aportar beneficios a las instituciones, en torno al cumplimiento de los lineamientos del MIPG para el sector público
13.	Es posible la implementación de la guía para las instituciones del sector público, especialmente en la Dirección Territorial del Meta del Ministerio de Transporte

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en la tabla número 23 se presentan los resultados consolidados, obtenidos en la validación de los expertos, de acuerdo con la escala definida para el ejercicio, en donde 1: está totalmente en desacuerdo, 2: está en desacuerdo, 3: está de acuerdo, pero considera que se requiere ajustes, 4: Está de acuerdo y 5: está totalmente de acuerdo.

*Tabla 23 Consolidados resultados de la validación de expertos (Anexo F)*

<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Promedio</b>
<b>Asociados a la CLARIDAD de la Guía</b>	Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	
1. La guía propuesta es clara y comprensible.	3	5	5	3	3	3,80
2. El lenguaje utilizado en la Guía es claro y obedece a los términos utilizados en el MIPG.	4	5	5	4	5	4,60
3. Los componentes que se proponen en la Guía son claros.	4	5	5	4	5	4,60
4. Las herramientas propuestas para la implementación del MIPG son claras y comprensibles.	4	5	5	4	5	4,60
<b>Asociados a la PERTINENCIA de la Guía</b>	Exp. 1	Exp. 2	Exp.3	Exp. 4	Exp. 5	<b>Promedio</b>
5. La Guía propuesta es pertinente para la implementación del MIPG en el sector público.	3	5	5	3	4	4,00
6. Los componentes que se proponen en la Guía son apropiados al MIPG	3	5	5	4	4	4,20
7. Las herramientas propuestas para la implementación de cada una de las dimensiones del	3	5	5	4	4	4,20

Tabla 23 (continua)

modelo MIPG son pertinentes y dan respuesta a la puesta en marcha de este.

Tabla 23 (Continuación)

<b>Asociados a la APLICABILIDAD de la Guía</b>		Exp. 1	Exp. 2	Exp. 3	Exp. 4	Exp. 5	<b>Promedio</b>
<b>8.</b>	La guía contiene los elementos suficientes para la implementación del MIPG	4	3	5	4	3	3,80
<b>9.</b>	La guía es de fácil aplicación.	3	4	5	4	4	4,00
<b>10.</b>	La guía propuesta contribuye al proceso de implementación del MIPG para las instituciones del sector público.	4	4	5	4	3	4,00
<b>11.</b>	La guía propuesta da respuesta a los requisitos del modelo MIPG definidos.	3	5	5	4	3	4,00
<b>12.</b>	La guía de implementación puede aportar beneficios a las instituciones, en torno al cumplimiento de los lineamientos del MIPG para el sector público.	4	5	5	4	4	4,40
<b>13.</b>	Es posible la implementación de la guía en las instituciones del sector público, especialmente en la Dirección Territorial del Meta del Ministerio de Transporte.	4	5	5	4	4	4,40

Fuente: elaboración propia

Los resultados obtenidos en la fase de validación arrojaron un promedio de 4.40 frente al criterio de claridad de la guía; 4.13 frente a la pertinencia de la propuesta y 4.10 en la aplicabilidad de esta, siendo 3: está de acuerdo, pero considera que se requiere ajustes, de acuerdo con la escala definida. Se lleva a cabo la medición del Alfa de Cronbach, para identificar la fiabilidad de la propuesta, en correlación con los ítems evaluados por los expertos, también se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach (Oviedo y Arias, 2005). En la tabla 24 se presentan los resultados obtenidos.

*Tabla 24 Resultados Alfa de Cronbach Validación de la Guía*

Alfa de Cronbach		
<b>K:</b>	13	El número de ítems
<b>S Si<sup>2</sup>:</b>	6,24	Sumatoria de las Varianzas de los ítems
<b>S<sub>T</sub><sup>2</sup>:</b>	51,44	La Varianza de la suma de los ítems
<b>a:</b>	0,951918	Coefficiente de Alfa de Cronbach

Fuente: elaboración propia

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

De acuerdo con los resultados obtenidos de 0.95 se encuentra una alta consistencia interna. Adicionalmente se hizo uso de la herramienta de Hernández-Nieto del 2002, a través de la cual se logra valorar el grado en el que los expertos se encuentran de acuerdo, frente a cada uno de los criterios evaluados (Pedrosa et al., 2014). En donde los criterios evaluados dan como resultado una validez y concordancia buenas: Criterio Claridad: 0,880, Criterio de Pertinencia: 0,827 y Criterio de aplicabilidad: 0,820. En la tabla 25 se presentan los resultados obtenidos al aplicar el coeficiente de validez de Hernández y Nieto.

*Tabla 25 Resultados Coeficiente de validez de contenido de Hernández-Nieto*

Criterios	Sumatoria puntaje Sujetos	Sumatoria/valor máximo	Coeficiente validez de contenido (CVC)	Probabilidad de Error (Pe)	CVC-Pe
<b>1. Claridad</b>	88	4,4	0,900	3,30169E-15	0,880
<b>2. Pertinencia</b>	62	4,13333	0,827	3,30169E-15	0,827
<b>3. Aplicabilidad</b>	123	4,1	0,820	3,30169E-15	0,820

Fuente: Elaboración propia



### 6.3.1 Observaciones de la validación de expertos.

Una vez presentada la guía a los expertos y realizada la evaluación, a través del instrumento diseñado, se obtienen además de los resultados de la validación bajo los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad, observaciones generales de la propuesta y sugerencias, dentro de ellas se presentan las siguientes entregadas por el equipo de expertos.

- Actualizar el Logo de la Entidad.
- Considero es una buena propuesta para el inicio de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en cualquier empresa del sector público, agregaría un poco más de explicación como definiciones o descripciones a fin de contextualizar de mejor manera a las personas que no dominan la temática, de igual manera, las herramientas propuestas me parecen adecuadas para su implementación.
- Considero que es una herramienta práctica, adecuada para las bases requeridas en el proceso de implementación de este modelo en cualquier organización del sector público. Importante la inclusión de las instrucciones de uso que facilitan el uso de los instrumentos que la contienen.
- Es importante generar más contexto para diligenciar la guía.
- La pestaña de inicio, en la Introducción: hace falta un contexto más allá de explicar el propósito del MIPG es que el lector o la persona que deba diligenciar el documento entienda para qué le va a servir.
- Me gusta la opción que propone el instrumento en cada una de las dimensiones sobre las fases y/o ejes, me parece interesante, porque permite al lector generar o trazar una franja de tiempo tanto de inicio como de fin para la implementación del MIPG.

### 6.3.2 Sugerencias presentadas por los expertos

- En la Dimensión de direccionamiento estratégico en la ETAPA 4. Formular los planes de acción anual: tomar en cuenta lo previsto en la Ley 152 de 1994, y en el artículo 74 de la Ley 1474 de 2011 Planes de acción (Anual), sería importante alinear el formato propuesto como Plan Operativo Estratégica a lo solicitado por la Ley 1474 y la formulación que realiza la entidad actualmente.
- Asegurar el buen funcionamiento de los botones que guían a los usuarios dentro de la guía.
- Agregar descripciones o definiciones de tal manera que las personas que no dominan el tema les sea claro su uso, beneficios y aplicación.

- En la hoja de herramientas incorporar vínculo a las herramientas propuestas como esta en las otras hojas.
  - Con respecto a las etapas de implementación me parece importante crear más contexto para poder entender mejor como iniciar la implementación, así mismo, en la descripción ampliarla un poco más.
  - Deberían incluir para quien va dirigidas, es decir, quien debe diligenciar la guía.
  - Tiene potencial el instrumento, sin embargo, se deben realizar algunos ajustes.
- Luego de analizadas las observaciones y sugerencias por parte de los expertos, se aplicaron aquellas que por su naturaleza permiten complementar la guía y que están dentro del alcance de la investigación, siendo este proceso muy enriquecedor al tener puntos de vista que se orientan a las necesidades propias de las instituciones públicas y en este caso, de la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte.

## 7. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La historia ha demostrado el interés que el estado colombiano ha tenido, en implementar un modelo claro que asegure la calidad en todos los ámbitos de los servicios que abarca con las entidades que lo conforman, y la importancia que para el mismo reviste mejorar la atención al ciudadano, lo que hasta hace un par de años, no había podido materializarse de forma clara. Con el Modelo de Planeación y Gestión, se empieza a visualizar un camino más claro y articulado, en donde tanto la gestión de la calidad y la administración, así como el control interno, se hacen uno y se orientan bajo unas políticas de gestión definidas que soportan su funcionalidad y cumplimiento a través de diferente normatividad, dando sustento legal a su operación.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se articula como una excelente alternativa para las entidades del sector público, en términos de gestionar sus procesos, actividades y recursos, bajo lineamientos claros, que han sido históricamente, los más asertivos hasta el momento.

Los diferentes cambios tanto en la normativa como en los modelos y metodologías, orientados a la calidad en las instituciones del sector público, han generado serias dudas e inconvenientes en las entidades, al momento de su implementación y de gestionar el cambio de forma oportuna y eficaz. Al inicio de la presente investigación, no se contaba con recursos o instrumentos de aplicación fáciles y prácticos, que respondieran de forma efectiva al cumplimiento de los lineamientos que plantea el MIPG, es por ello que se estructura la propuesta de la guía de implementación para aportar dichos elementos, los cuales al cierre del proceso investigativo, pueden significar un complemento interesante, a los avances que en este aspecto se han hecho desde el Departamento Administrativo de la Función Pública, con el Manual Operativo del MIPG.

En el desarrollo investigativo, se logró identificar que al interior de la institución objeto de estudio, a pesar de contar con diferentes estrategias para la sensibilización e interiorización del MIPG, son muchos aún los vacíos que se presentan para lograr una implementación efectiva del modelo, situación que se tenía latente al inicio de la presente investigación y que, con la estructura y elementos de implementación propuestos, se pretende aportar desde la práctica, para su solución.

La propuesta se estructura a partir de tres momentos, 1. La identificación de la dimensión, en donde se relacionan la descripción, alcance y el marco normativo asociado; 2. Las etapas de la implementación, en donde se describen y se asocia

el posible cómo hacerlo, lo que lleva a la tercera etapa, en donde se relacionan las herramientas a partir de las cuales se plantea dar curso a la implementación de cada requisito de las dimensiones.

En la validación de la propuesta se cuenta con la participación de cinco (5) expertos que valoran el contenido de la guía, arrojando como resultado del grado de confiabilidad aplicando el alfa de Cronbach, un 0.95 lo que indicó una alta consistencia interna. Adicionalmente se aplicó el coeficiente de validez de Hernández y Nieto, obteniendo como resultado una validez y concordancia buenas, lo anterior permite identificar que los esfuerzos y propuestas que se construyan en torno a continuar mejorando y aportando elementos para los procesos de implementación de este tipo de modelos, siempre serán bienvenidos para cualquier organización.

Contar como modelos de calidad apoya directamente a la gestión de cualquier tipo de organización, sin importar tamaño, sector al que pertenezca, actividad, sirven para ordenar los procesos, su seguimiento, mejora y toma de decisiones basados en evidencias, en datos; también así lo plantea Ramírez, (2019), en donde concebir los modelos de calidad y complementar su aplicabilidad e implementación con aportes de otros modelos y normativa puede ser posible, sumando a la calidad y al mejoramiento continuo, con una orientación clara hacia el impacto positivo del servicio recibido por las partes interesadas intervinientes.

Es de vital importancia para el éxito de este tipo de modelo, la participación de quienes hacen parte de las instituciones, tal como lo plantea Galindo (2020), son quienes cuentan con las capacidades para gestionar los recursos que tiene la entidad y en últimas son quienes aseguran el logro de los objetivos trazados.

## 8. RECOMENDACIONES

La calidad en todos los niveles y en cualquier tipo de organización se constituye en un elemento diferenciador, no solo por el apalancamiento para el logro de los objetivos estratégicos, sino por el reconocimiento de sus usuarios o clientes; y el sector público no es la excepción.

Por lo anterior se hace importante y clave para el desarrollo de los espacios académicos del programa, asociar los componentes, modelos y contexto del sector público, en aras de apoyar el proceso formativo de quienes laboran en este sector, sumando no solo con conocimientos desde la normativa ISO, que es claramente importante y de aplicabilidad internacional, sino también contextualizando los elementos y modelos que se suscitan en el ámbito público nacional.

En el desarrollo de la propuesta de la guía, no se adentra en el contenido de cumplimiento documental referente a las disposiciones que desde el Archivo General de la Nación se tienen, por lo que se asocian, pero no se desarrollan, al no contemplarse dentro del alcance de la investigación, se considera un excelente escenario para futuras investigaciones.

Es importante que las instituciones del sector público materialicen la implementación del MIPG desde una perspectiva práctica y puedan apalancar este logro, no solo con los recientes lineamientos (manual y formatos) que en el tema han venido surgiendo, sino que a partir de los constructos que emergen de los procesos investigativos, se complementen, se articulen y gestionen de forma complementaria.

La participación e involucramiento de los funcionarios de la Dirección Territorial Meta del Ministerio de Transporte debe ser una constante, que facilite los procesos de implementación de los modelos de calidad y servicio al interior de la entidad, así como también, gestionar los procesos de cambio que se vayan presentando en el ejercicio de mejora, que continuamente se suscita en este ámbito de la calidad. Es por ello por lo que la propuesta presentada al tener un sentido y orientación práctica puede ser contemplada como un elemento interesante y sumativo, para el logro de los objetivos del MIPG dentro de la gestión de la dirección, con una continua participación e interacción de los funcionarios.

Se recomienda que la entidad objeto de estudio de la investigación, pueda dar continuidad a los resultados expuestos, implementando la guía para revalidarla.

## REFERENCIAS

- Aguilar Gavira, S., & Barroso Osuna, J. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*, 73-88. <https://www.redalyc.org/pdf/368/36841180005.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (7 de Julio de 1991). Constitución Política de Colombia [Const]. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Atehortúa Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Editorial Universidad de Antioquia.
- Auditoría Superior de la Federación Cámara de Diputados. (2014). Marco Integrado de Control Interno. 13. Ciudad de México. [https://www.asf.gob.mx/uploads/176\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control/Marco\\_Integrado\\_de\\_Cont\\_Int\\_leyen.pdf](https://www.asf.gob.mx/uploads/176_Marco_Integrado_de_Control/Marco_Integrado_de_Cont_Int_leyen.pdf)
- Bernal Triana, A. J., & Herrera Martínez, L. X. (2019). Revisión bibliográfica de metodologías de integración en las entidades del sector público en Colombia. [Artículo académico, Universidad Santo Tomás]. Repositorio. <https://repository.usta.edu.co/jspui/bitstream/11634/17546/4/2019AndreaBernalLauraHerrera.pdf>
- Canabal, J. (2015). *Guía metodológica para la elaboración y presentación de trabajos de grado*. Montería: Publicaciones Unisinú.
- Celina Oviedo, H., & Campo Arias, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de psiquiatría*, 34(4), 572-580. <https://www.redalyc.org/pdf/806/80634409.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (15 de Julio de 1994). Ley 152 de 1994. *por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Diario Oficial No. 41.450. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de Diciembre de 1998). Ley 489 de 1998. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189*. Diario Oficial No. 43.464. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Congreso de la República de Colombia. (30 de Diciembre de 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*. Diario Oficial No. 45.418. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0872\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0872_2003.html)
- Congreso de la República de Colombia. (9 de Junio de 2015). Ley 1753 de 2015. *Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país*. Diario Oficial No. 49.538. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1753\\_2015.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1753_2015.html)
- Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional. (2018). *Manual Operativo Sistema de Gestión*. Presidencia de la República. <https://www.mincit.gov.co/ministerio/planeacion/modelo-integrado-de-planeacion-y-gestion/manual-operativo-mipg-v2-oct-2018.aspx>
- Cruz Amézquita, C. P., Sarmiento Melo, L. A., & Sáenz Gómez, J. A. (2018). Metodología para la integración de la gestión en las entidades públicas colombianas a partir de los modelos SG-SST 1072:2005, NTC ISO 14.001:2015, NTC ISO 9001:2015,

- MECI:2014 Y MIPG:2012. [Informe final, Universidad Santo Tomás]. Repositorio. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/12072>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (27 de Septiembre de 2005). Circular 03 de 2005. *Lineamientos generales para la implementación del modelo Estándar de control interno para el estado colombiano – MECI 1000:2005*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=27902>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (8 de Marzo de 2006). Resolución 142 de 2006. *por la cual se adopta el Manual de Implementación del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 en el Estado Colombiano*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67393#:~:text=El%20cual%20hace%20parte%20integrante,Modelo%20Est%C3%A1ndar%20de%20Control%20Interno.>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2012). *Metodología para la implementación de MIPG*. DAFP. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665\\_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1453841665_fda48d26f24a13b9a8a93d1b0c0cf0ec.pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2021). Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión versión 4. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Manual+Operativo+del+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+4+---+Marzo+2021.pdf/b6f8b53c-91ef-e574-37f1-989fee9dce6b?version=1.8&t=1625841781047&download=true>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Marzo de 2021). Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+ Sistema+de+Gesti%C3%B3n+-+Modelo+Integrado+de+Planeaci%C3%B3n+y+Gesti%C3%B3n+MIPG+-+Versi%C3%B3n+2+---+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- García Melo, Y., & Suárez Católico, N. C. (2016). Propuesta metodológica para la integración de un sistema de gestión documental basado en los referenciales NTC ISO 9001, NTCGP 1000 e ISO/IEC 17025. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 8(2), 105-117. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/3799>
- González Alonso, J. A., & Pazmiño Santacruz, M. (2015). Cálculo e interpretación del Alfa de Cronbach para el caso de validación de la consistencia interna de un cuestionario, con dos posibles escalas tipo Likert. *Revista Publicando*, 2(2), 62-77. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/22>
- Hernández Royett, J., Hernández, Y. F., de los Angeles Gil, M., & Cárdenas Barboza, E. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión MIPG, en las entidades territoriales del estado Colombiano. *Aglala*, 9(1), 444-463. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6832778.pdf>
- Hernández, R., & Enrique, j. (2020). De los sistemas de gestión al Modelo Integrado de Planeación y Gestión en el sector público: Una revisión del caso Colombiano. *Read: Revista Electrónica de Administración*, 26(1), 137-175. <https://www.scielo.br/j/read/a/n3Dmvtqvr98ZLRFkGLkZpGL/?lang=es>
- Laguna, M. G. (2020). *Aproximaciones para la Mejora de la Gestión Pública, la articulación y armonización entre el Marco Integrado de Control Interno y el Presupuesto basado en Resultados*. Puebla, México.

- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: El modelo COSO y sus alcances en America Latina. *Revista Gestión y Estrategia*, 30, 9-24. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2006n30/Laski>
- Molina Moreno, L. H. (2018). Diagnóstico y propuesta de mejoramiento a la dimensión de direccionamiento estratégico y planeación del modelo integrado de planeación y gestión, adoptado por los organos y entidades del orden nacional de la rama ejecutiva del poder público. [Tesis de Maestría, Universidad Santo Tomás]. *Repositorio*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/14587>
- Morales Casetti, M. (2014). Nueva gestión pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia política*, 34(2), 417-438. <https://www.redalyc.org/pdf/324/32432126004.pdf>
- Moreno, I., & Rivera Vergara, C. (2019). *Guía metodológica para la integración de ISO 9001:2015 y las tres primeras dimensiones de Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en Universidad Santo Tomas*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/22611?show=full>
- Navarro Oñate, A. C., Moreno Asprilla, M. L., & Martinez Carvajal, K. I. (2020). Los sistemas de gestión y su contribución al modelo integrado de planeación y gestión, una revisión de literatura. [Artículo académico, Universidad Santo Tomás]. *Repositorio*. <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/28065>
- Otzen, T. y. (2017). Tecnicas de muestreo sobre una población a estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://www.scielo.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Oviedo, H. C., & Campo Arias, A. (2005). Metodología de la investigación y lectura crítica de estudios: Aproximación al uso del coeficiente alfa. *Revista Colombiana de Psiquiatria*, 34(4), 572-580. [https://www.researchgate.net/publication/238755745\\_Metodologia\\_de\\_investigacion\\_y\\_lectura\\_critica\\_de\\_estudios\\_Aproximacion\\_al\\_uso\\_del\\_coeficiente\\_alfa](https://www.researchgate.net/publication/238755745_Metodologia_de_investigacion_y_lectura_critica_de_estudios_Aproximacion_al_uso_del_coeficiente_alfa)
- Pedrosa, I., Suárez Álvarez, J., & García Cueto, E. (2014). Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción psicológica*, 10(2), 3-18. <https://scielo.isciii.es/pdf/acp/v10n2/02monografico2.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (3 de Agosto de 1994). Decreto 1826 de 1994. (Derogado por el art.5, del Decreto 1499 de 2017) Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4576>
- Presidencia de la República de Colombia. (4 de Noviembre de 1999). Decreto 2145 de 1999. Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 43.773. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1209>
- Presidencia de la República de Colombia. (20 de Mayo de 2005). Decreto 1599 de 2005. Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano. Diario Oficial 45920. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547>
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de Octubre de 2005). Decreto 3622 de 2005. Por el cual se adoptan las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el Capítulo Cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo. Diario Oficial 46059. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=17903>



- Presidencia de la República de Colombia. (13 de Julio de 2009). Decreto 2623 de 2009. *Por el cual se crea el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano*. Diario Oficial 47.409. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=36842>
- Presidencia de la República de Colombia. (18 de Noviembre de 2009). Decreto 4485 de 2009. *Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública*. Diario Oficial 47.538. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37853>
- Presidencia de la República de Colombia. (21 de Mayo de 2014). Decreto 943 de 2014. *Derogado por el Decreto 1083 de 2015: Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)*. Diario Oficial 4915. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=59048>
- Presidencia de la República de Colombia. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1083 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*. Diario Oficial No.49523. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62518>
- Presidencia de la República de Colombia. (11 de Septiembre de 2017). Decreto 1499 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*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Presidencia del Consejo de Ministros. (2018). Norma Técnica para la gestión para la calidad de servicios en el sector público. Secretaria de Gestión Pública. <https://sgp.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2019/02/Norma-T%C3%A9cnica-para-Calidad-de-Servicios.pdf>
- Ramírez Alujas, A. (2001). *Modernización de la Gestión Pública. EL caso Chileno (1994-2000)*. Universidad de Chile. <https://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2017/04/CASO58.pdf>
- Ramírez, N. (2019). *Diseño de modelo de gestión de la calidad para entidades públicas basado en MIPG y la ISO 9001:2015. caso universidad francisco de paula Santander. Ocaña*. Universidad Francisco de Paula Santander.
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica* , 9(3), 1-6. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8), 115-136. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148007.pdf>
- Rodríguez Sabiote, C., Pozo Llorente, T., & Gutiérrez Pérez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. *RELIEVE. Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 12(2), 289-305. <https://ojs.uv.es/index.php/RELIEVE/article/view/4231/3838>
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Tamayo, G. (s.f.). Diseños muestrales en la investigación. *Semestre económico*, 4(7), 13-14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5262273.pdf>

## ANEXOS

Anexo A. Modelo de Entrevista

Anexo B. Entrevista de percepción MIPG (Respuestas – Triangulación)

Anexo C. Instrumento de validación de contenido de la entrevista y su validación

Anexo D. Guía para la implementación MIPG

Anexo E. Instrumento de validación de contenido de la Guía por parte de expertos.

Anexo F. Herramientas para el análisis de resultados de la validación

Anexo G. Cronograma