

**GUÍA DE ASESORÍA Y ASISTENCIA TÉCNICA**

**DIRECCIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN A LA GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PLANEACIÓN**

**2025**

**Compilado por:**

**María Clara Ocampo Ramírez**

**Practicante de excelencia semestre 2025-1**

## **Índice**

<b>1. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>4</b>
¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- y para qué sirve?	4
Características del MIPG	4
Objetivos del MIPG	5
Marco normativo	5
Gestión Estratégica del Talento Humano; Integridad; Servicio al ciudadano; Participación ciudadana en la gestión pública; Racionalización de trámites; Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos; Gestión del conocimiento y la innovación; Control interno	5
Principios	6
Campos de aplicación	6
Entidades de la rama ejecutiva	6
Entidades para las que aplica la política de control interno de MIPG	6
Criterios diferenciales para la implementación de MIPG en el territorio	6
¿Cómo funciona?	7
Institucionalidad	7
Operación	7
Medición	9
CIERRE DE CAPÍTULO 1: CLAVES PARA RECORDAR	10
<b>2. SEGUIMIENTO</b>	<b>11</b>
Características	11
Etapas	11
Recomendaciones para el diligenciamiento del FURAG	13
CIERRE DE CAPÍTULO 2: CLAVES PARA RECORDAR	14
<b>3. IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>15</b>
Elementos	15
Principios	15
Fases	15
Instrumentos y herramientas	16
Gestión del cambio	16
¿Cómo evaluar el impacto del modelo?	16
Sostenibilidad: más allá del cumplimiento	16
Barreras comunes	17
Propuestas	17
CIERRE DE CAPÍTULO 3: CLAVES PARA RECORDAR	17
<b>4. ASESORÍA ENTIDADES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO</b>	<b>18</b>
Modalidad de oferta	18
Modalidad de demanda	19
<i>Gestión pública con sentido</i>	21

## **Índice de tablas**

Tabla 1: Entidades líderes de políticas	5
Tabla 2: Principios MIPG	6
Tabla 3: Análisis de puntajes	18
Tabla 4: Agrupación de entidades	18
Tabla 5: Solicitud de asesorías	18
Tabla 6: Diseño de la oferta de capacitación y herramientas	19
Tabla 7: Ejecución de la asistencia	19
Tabla 8: Seguimiento y evaluación	19
Tabla 9: Recepción de solicitud	19
Tabla 10: Asignación de responsable	19
Tabla 11: Solicitud al líder de política	20
Tabla 12: Análisis y diseño de la asistencia	20
Tabla 13: Ejecución de la asistencia	20
Tabla 14: Seguimiento y cierre	20

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1: Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG	4
Gráfico 2: Funcionamiento MIPG	7
Gráfico 3: Dimensiones a través de políticas de gestión y desempeño institucional	8
Gráfico 4: Operación del MIPG	9
Gráfico 5: Ciclo del MIPG	10
Gráfico 6: Etapas de la medición del desempeño institucional	13

## □ **Nota aclaratoria**

Para el adecuado desarrollo y comprensión de la presente guía de asesoría en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, es condición fundamental que los usuarios hayan cumplido con las siguientes actividades previas:

- Lectura del Manual Operativo MIPG última versión.  
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>
- Realización del curso virtual de MIPG disponible en el Espacio Virtual de Asesoría - EVA  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva\\_/curso-mipg](https://www.funcionpublica.gov.co/eva_/curso-mipg)
- Revisión y navegación del módulo MIPG disponible en el sitio web de la EI Departamento Administrativo de la Función Pública  
<https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Estas actividades permitirán una mejor apropiación del modelo, facilitando la implementación y asesoría conforme a los lineamientos establecidos por el Gobierno Nacional.

## MÓDULO 3: MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

### 1. ASPECTOS GENERALES

#### ¿Qué es el Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG- y para qué sirve?

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia que orienta cómo deben dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento y controlar su gestión las entidades y organismos públicos. Su propósito es lograr resultados que respondan a los planes de desarrollo y den solución a las necesidades ciudadanas, con integridad y calidad en el servicio.

Gráfico 1: Definición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) surge de la integración de tres sistemas clave que antes operaban de forma independiente. Al unificarlos, se buscó fortalecer la gestión pública, optimizar recursos y mejorar el servicio al ciudadano.

1. Sistema de Desarrollo Administrativo (SDA): busca mejorar el funcionamiento interno de las entidades, promoviendo la eficiencia, eficacia y transparencia en su gestión, es decir, ayuda a que las entidades funcionen mejor y obtengan resultados claros.
2. Sistema de Gestión de la Calidad (SGC): busca que los servicios del Estado sean de calidad, se mantengan en el tiempo y mejoren continuamente, es decir, su objetivo es que los ciudadanos reciban siempre un buen servicio.
3. Sistema de Control Interno (SCI): verifica que los procesos dentro de las entidades se hagan correctamente, mediante autocontrol y seguimiento continuo, es decir, ayuda a que la entidad se mantenga alerta y funcione bien.

## Características del MIPG

- Integra conceptos, elementos y criterios para gestionar de forma efectiva las entidades públicas.
- Promueve la mejora continua con enfoque en calidad e integridad.
- Genera bienes y servicios que mejoran el bienestar de la ciudadanía, basados en valores como honestidad, respeto, compromiso, diligencia y justicia.
- Orienta su actuar hacia la generación de valor público.

## Objetivos del MIPG

- Fortalecer el liderazgo institucional y el talento humano bajo principios de legalidad e integridad.
- Simplificar y agilizar la operación institucional.
- Consolidar una cultura organizacional basada en el uso de la información y el control.
- Promover la coordinación interinstitucional.
- Fomentar la participación ciudadana en la gestión pública.

## Marco normativo

El Decreto 1083 de 2015, compilatorio del sector Función Pública, fue modificado por el Decreto 1499 de 2017 para establecer el MIPG como un sistema unificado. Este modelo integra:

- Sistema de Desarrollo Administrativo.
- Sistema de Gestión de la Calidad.
- Sistema de Control Interno (articulado).

El modelo es liderado por el Presidente de la República y coordinado por el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional. Este consejo está compuesto por 11 entidades que lideran las políticas que conforman el sistema.

Tabla 1: Entidades líderes de políticas

LÍDER	POLÍTICA
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público
Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Gobierno digital; Seguridad digital
Ministerio de Justicia y del Derecho	Mejora normativa
Departamento Administrativo de la Presidencia de la República	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción
Departamento Nacional de Planeación	Planeación Institucional; Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
Departamento Administrativo Nacional de Estadística	Gestión de la información estadística.
Departamento Administrativo de la Función Pública (quien lo preside)	Gestión Estratégica del Talento Humano; Integridad; Servicio al ciudadano; Participación ciudadana en la gestión pública; Racionalización de trámites; Fortalecimiento

	organizacional y simplificación de procesos; Gestión del conocimiento y la innovación; Control interno
Archivo General de la Nación	Gestión documental
Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente	Compras y Contratación Pública
Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado	Defensa jurídica
Contaduría General de la Nación	Control interno

## Principios

Tabla 2: Principios MIPG

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN BREVE	CÓMO SE APLICA
Orientación a resultados	Se enfoca en las necesidades de la ciudadanía.	Planeación estratégica, análisis de contexto y capacidad institucional.
Articulación interinstitucional	Promueve la cooperación entre entidades.	Alianzas y acciones conjuntas sectoriales o territoriales.
Excelencia y calidad	Servicios públicos efectivos y mejorados.	Modelos de operación, racionalización de trámites.
Aprendizaje e innovación	Mejora continua e innovación institucional.	Evaluación de resultados, gestión del conocimiento.
Integridad, transparencia y confianza	Actuación ética de servidores públicos.	Código de integridad, gestión del talento humano.
Información y comunicación	Decisiones basadas en evidencia.	Evaluación, control interno, gestión del conocimiento.

## Campos de aplicación

MIPG se aplica en los siguientes ámbitos:

### Entidades de la rama ejecutiva

- Nivel nacional: ministerios, departamentos administrativos, entidades centrales y descentralizadas.
- Nivel territorial: gobernaciones, alcaldías, entidades descentralizadas.

### Entidades para las que aplica la política de control interno de MIPG

- Ramas legislativa y judicial

- Organismos de control (Contralorías, Procuraduría, etc.)
- Organización Electoral

La implementación varía según las características y particularidades institucionales.

### Criterios diferenciales para la implementación de MIPG en el territorio

Para adaptar el MIPG al contexto territorial, se consideran tres criterios diferenciales:

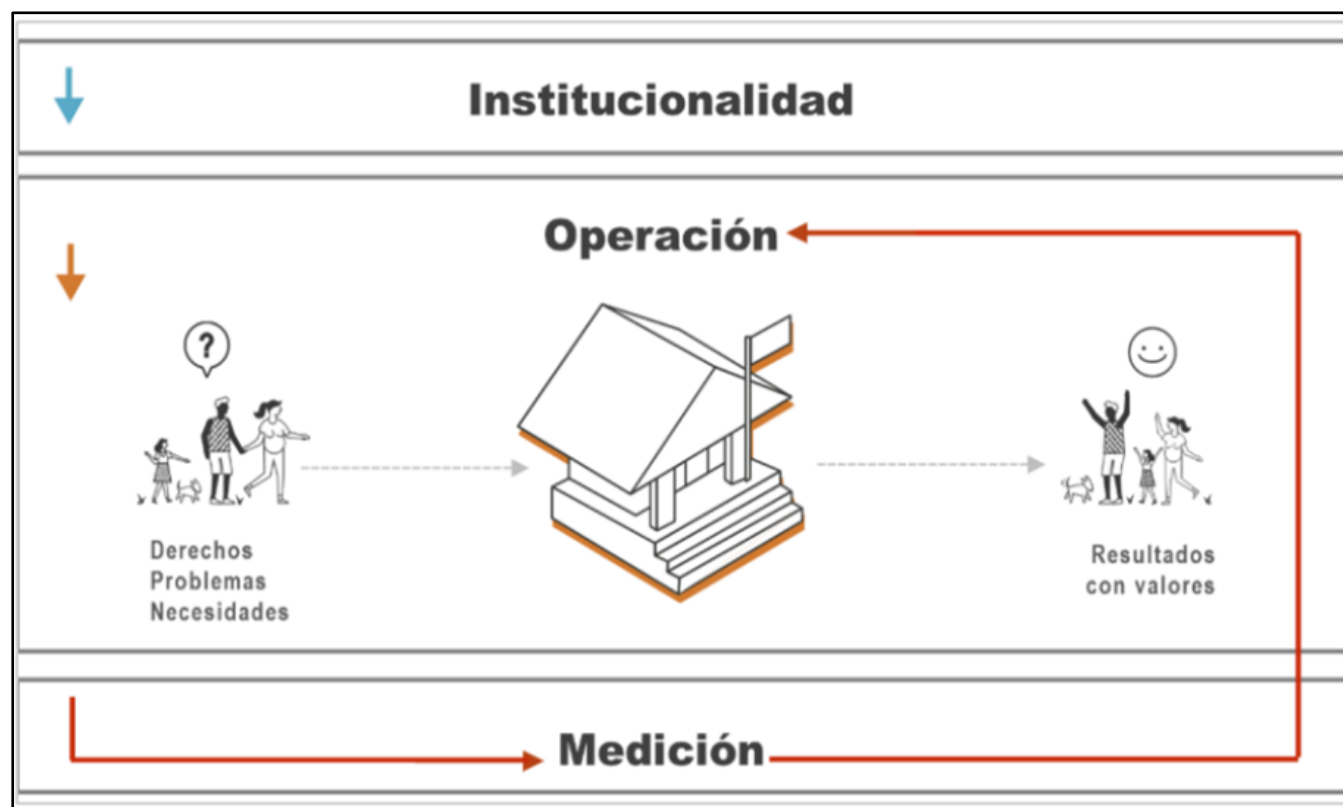
- Normativa con enfoque diferencial: aplicación normativa según características territoriales.
- Gradualidad de lineamientos: permite avanzar según capacidades institucionales.
- Gradualidad en el tiempo: etapas progresivas para la implementación.

□ Consultar el Acuerdo 003 de 2018 por el cual se adoptan los criterios diferenciales en: <https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Acuerdo+03+de+2018+Adopcion+de+Criterios+Diferenciales.pdf/484f2ee3-a936-af9a-7a16-6a4ade728f29?t=1570630459996>

### ¿Cómo funciona?

El modelo opera a través de tres componentes esenciales:

Gráfico 2: Funcionamiento MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

### Institucionalidad

Establece el marco normativo y los actores responsables:

- Comités sectoriales: liderados por ministros o directores sectoriales; secretaría técnica a cargo de la oficina de planeación.
- Comités Territoriales de Gestión y Desempeño: liderados por gobernadores o alcaldes. Coordinan implementación a nivel departamental y municipal.
- Comité Institucional de Gestión y Desempeño: internos de cada entidad. Liderados por directivos y coordinados por la oficina de planeación.

## Operación

Incluye metodologías, procesos y herramientas. Se organiza en 7 dimensiones que agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional:

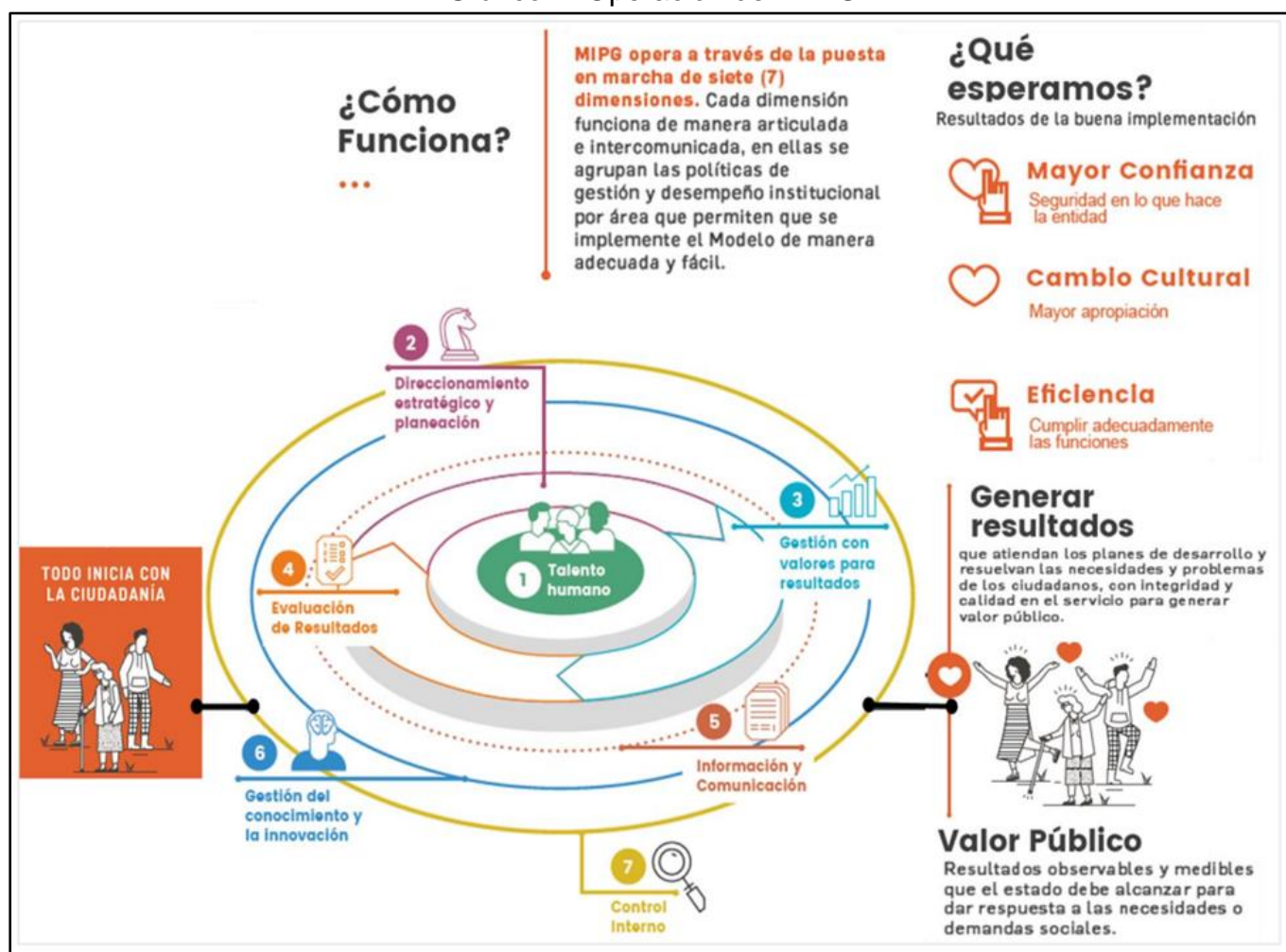
Gráfico 3: Dimensiones a través de políticas de gestión y desempeño institucional

<b>1</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN</b> Planeación institucional Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público Compras y contratación pública
<b>2</b>	<b>TALENTO HUMANO</b> Gestión Estratégica del Talento Humano Integridad
<b>3</b>	<b>GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS</b> 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 Gobierno Digital Seguridad digital Defensa Jurídica Mejora normativa
<b>4</b>	<b>EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b> Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
<b>5</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> Gestión Documental Gestión de la información estadística
<b>6</b>	<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN</b> Gestión del conocimiento y la innovación
<b>7</b>	<b>CONTROL INTERNO</b> Control Interno

Fuente: Elaboración propia con información del Manual Operativo Versión 6

Cada dimensión articula prácticas para transformar insumos en resultados y generar valor público.

Gráfico 4: Operación del MIPG



Fuente: Función Pública, 2017

## Medición

El desempeño institucional se mide anualmente a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), certificado bajo la norma NTCPE 1000:2017. Evalúa:

- Gestión y desempeño institucional.
- Avance del Sistema de Control Interno (Modelo MECI).

□ Para ampliar la información sobre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), se recomienda consultar el micrositio oficial de la Función Pública, donde se encuentran recursos, normatividad, guías y herramientas relacionadas con la implementación del modelo: <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg>

Gráfico 5: Ciclo del MIPG



## CIERRE DE CAPÍTULO 1: CLAVES PARA RECORDAR

□ Hasta este momento, el lector ha recorrido los elementos esenciales del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, reconociéndolo como una hoja de ruta que orienta la gestión pública en Colombia.

✓ Estas son algunas claves para recordar de este primer capítulo:

- El MIPG es el modelo de gestión adoptado por las entidades públicas para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento y evaluar su gestión con integridad, calidad y eficiencia.
- Integra sistemas y políticas en una estructura que facilita la toma de decisiones informadas, la articulación interinstitucional y la mejora continua.
- Se estructura en tres componentes: institucionalidad, operación y medición, que permiten su implementación desde múltiples niveles de gobierno.
- Funciona a través de siete dimensiones, cada una con políticas específicas que se interrelacionan para fortalecer el desempeño institucional.
- Se rige por principios como la orientación a resultados, la integridad, la transparencia, la innovación y la participación ciudadana.
- Su implementación territorial contempla criterios diferenciales que reconocen las particularidades institucionales, poblacionales y culturales del país.
- El seguimiento anual se realiza mediante el FURAG, una herramienta clave para valorar el avance de cada entidad en la gestión pública.

## 2. SEGUIMIENTO

El seguimiento a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un ejercicio anual que permite a las entidades públicas medir su avance institucional, identificar áreas de mejora y tomar decisiones basadas en datos. Esta fase se fundamenta en dos marcos clave: el esquema operativo de MIPG y la estructura de controles del Modelo Estándar de Control Interno (MECI), los cuales se articulan para fortalecer la gestión pública en todos los niveles.

En este contexto, la Gobernación de Antioquia está atenta a los requerimientos que los municipios presenten en materia de MIPG y gestiona la manera de brindarles la asesoría necesaria en los casos que corresponda. Este acompañamiento se refleja en la orientación sobre el uso de los resultados del Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión (FURAG) y de la Medición del Desempeño Institucional (MDI), facilitando que las entidades territoriales comprendan sus brechas, prioricen acciones de mejora y alineen sus esfuerzos con los planes de desarrollo locales y departamentales.

Adicionalmente, en este ejercicio se sugiere la construcción de un plan de acción para el cierre de brechas, el cual debe considerar las recomendaciones generadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública. Cada entidad implementará dicho plan de acuerdo con sus capacidades institucionales, asegurando que las acciones propuestas sean realistas y sostenibles en el tiempo. De esta forma, el seguimiento no solo permite evaluar avances, sino que se convierte en una herramienta práctica de apoyo, articulación y mejora continua que fortalece la gestión pública en todo el territorio.

### **Características**

- **Fundamentación técnica:** se basa en el esquema operativo del MIPG y en la estructura de controles del Modelo Estándar de Control Interno (MECI).
- **Población objetivo:** comprende a las entidades públicas definidas en el Decreto 1499 de 2017.
- **Referente temporal:** se sustenta en los resultados y avances alcanzados en la vigencia inmediatamente anterior.
- **Enfoque metodológico:** utiliza el Modelo de Teoría de Respuesta al Ítem para garantizar la comparabilidad de resultados entre las vigencias de 2019, 2020 y 2021.
- **Ajustes técnicos:** a partir de 2022 se introdujeron mejoras metodológicas para fortalecer el ejercicio de medición.
- **Indicadores clave:** se concretan en los Índices de Desempeño derivados de la Medición del Desempeño Institucional (MDI).
- **Periodicidad:** permite un registro anual del avance en la implementación del MIPG y del cumplimiento de sus políticas.
- **Finalidad:** contribuye al cumplimiento de metas de eficiencia, productividad y transformación institucional en la administración pública, orientadas al servicio del ciudadano.

### **Etapas**

El proceso de seguimiento se operacionaliza a través de la Medición del Desempeño Institucional (MDI), que se lleva a cabo mediante una serie de etapas estructuradas para garantizar la recolección, validación y análisis de información relevante.

El instrumento central de esta medición es el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG), un cuestionario en línea auto diligenciable que está disponible anualmente para todas las entidades sujetas al MIPG. A través de este formulario, cada entidad reporta sus avances en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional.

Desde 2020, este proceso fue formalizado como una operación estadística y recibió en diciembre de ese año la certificación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), al cumplir con los estándares establecidos en la Norma Técnica de Calidad de los Procesos Estadísticos (NTCPE 1000:2017). Esta certificación garantiza la confiabilidad, disponibilidad y trazabilidad de los datos, así como la transparencia del proceso.

La acreditación también refuerza la articulación con los entes de control, ya que permite que estos actores puedan ejercer sus funciones de vigilancia y control basándose en datos verificados y de alta calidad.

Las **principales etapas** del proceso de medición son:

1. Planeación de la medición: se definen los lineamientos técnicos y se ajusta el instrumento según las lecciones aprendidas de la vigencia anterior.
2. Habilitación del formulario: el FURAG se habilita anualmente en un aplicativo en línea con acceso restringido por entidad.
3. Diligenciamiento: las entidades reportan su información respondiendo las preguntas del formulario, adjuntando evidencias cuando se requiere.
4. Validación y verificación: se realizan controles de calidad, consistencia interna y coherencia entre respuestas.
5. Cálculo de resultados: se procesan los datos y se genera el índice de desempeño institucional.
6. Divulgación: se comparten los resultados con las entidades, los entes de control y la ciudadanía.

Este ciclo permite monitorear el avance institucional, orientar los planes de mejora y fortalecer la gestión pública desde una perspectiva basada en resultados.

Gráfico 6: Etapas de la medición del desempeño institucional



Fuente: Función Pública, 2020

## **Recomendaciones para el diligenciamiento del FURAG**

Diligenciar correctamente el FURAG es un paso fundamental para garantizar la calidad del seguimiento. A continuación, se presentan algunas recomendaciones prácticas para facilitar este proceso en cada entidad:

- Identificar actores clave: cada componente del MIPG involucra diferentes áreas de la entidad. Es importante identificar a las personas responsables o con mayor conocimiento en cada uno, para que puedan aportar información confiable.
- Conformar un equipo de trabajo: cuando es posible, formar un equipo interfuncional permite distribuir tareas, compartir responsabilidades y asegurar un proceso más fluido y colaborativo.
- Recopilar las evidencias: muchas de las preguntas requieren soportes documentales. Es útil crear un repositorio con las evidencias actualizadas y organizadas por política.
- Analizar las preguntas detenidamente: algunas preguntas tienen conceptos técnicos que deben ser interpretados con precisión. La lectura cuidadosa garantiza respuestas adecuadas.
- Asignar responsables por secciones: dividir el formulario por temáticas y asignar responsables facilita la trazabilidad y asegura que las respuestas provengan de quienes realmente manejan la información.
- Reconocer preguntas similares: algunas preguntas sirven como elementos de validación cruzada. Detectarlas permite responder con coherencia y evitar inconsistencias.
- Verificar la información: antes de enviar el formulario, se recomienda realizar una revisión general para detectar posibles errores o contradicciones entre respuestas.
- Comparar formularios anteriores: revisar respuestas de vigencias anteriores y de otros formularios como el de planeación o control interno puede ayudar a mantener la coherencia institucional.

Estas recomendaciones, aunque simples, pueden marcar una gran diferencia en la calidad del reporte y en el aprovechamiento de los resultados que se obtienen de la medición.

## **El valor pedagógico del FURAG**

El Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión (FURAG) no es únicamente un mecanismo de medición, sino también un instrumento con un alto valor pedagógico. A través de sus preguntas y requerimientos, el FURAG traduce el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en acciones concretas de gestión, permitiendo a las entidades reconocer de manera práctica qué políticas están implementando adecuadamente y en cuáles presentan brechas. De esta forma, el formulario se convierte en una guía que orienta la apropiación del modelo, facilita el aprendizaje organizacional y fortalece la capacidad de las entidades para avanzar en la mejora continua.

Los resultados del FURAG deben interpretarse no solo como un diagnóstico de la implementación de políticas, sino como insumos estratégicos para la planeación institucional. Esto implica que los hallazgos derivados de la medición se conecten directamente con las metas del plan de desarrollo, los objetivos estratégicos de la entidad y los indicadores de eficiencia y efectividad de la gestión pública. Al articular el seguimiento con la planeación estratégica y operativa, las entidades logran que el MIPG se traduzca

en acciones concretas, alineadas con sus prioridades institucionales y con las demandas ciudadanas.

Más allá de su función evaluativa, el FURAG permite a las entidades públicas:

- Identificar brechas en la implementación de las políticas del MIPG y formular planes de mejora concretos y medibles.
- Articular los resultados con el Plan de Desarrollo, el Plan Estratégico Institucional y los informes de rendición de cuentas.
- Utilizar la información como insumo para auditorías internas, control interno, vigilancia de entes externos y ejercicios de control social.
- Dar trazabilidad a la gestión institucional, comparando los avances interanuales y evaluando la efectividad de las acciones correctivas emprendidas.
- Fortalecer la cultura organizacional basada en el aprendizaje, mediante el análisis sistemático de resultados y la implementación de acciones sostenibles de mejora.

□ Para conocer cómo se evalúa el desempeño de las entidades públicas en el marco del MIPG, consulte el siguiente enlace del Departamento Administrativo de la Función Pública. Allí encontrará información sobre metodologías, circulares, instructivos, y orientaciones para diligenciar el Formulario Único de Reporte de Avance a la Gestión – FURAG, así como el acceso al aplicativo donde se debe registrar el formulario correspondiente a cada vigencia: [https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/medicion\\_desempeno](https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/medicion_desempeno)

## CIERRE DE CAPÍTULO 2: CLAVES PARA RECORDAR

□ Hasta este momento, el lector ha podido comprender que el seguimiento a la implementación del MIPG no es solo una tarea técnica, sino una oportunidad para fortalecer la gestión pública desde la evidencia, el análisis comparativo y la mejora continua. El seguimiento se convierte en una herramienta para leer el desempeño institucional, identificar avances, retos y orientar acciones correctivas con base en datos confiables y comparables.

✓ Estas son algunas claves para recordar de este segundo capítulo:

- El seguimiento al MIPG está alineado con su esquema operativo y con el modelo de control interno MECI.
- La población objetivo está compuesta por las entidades señaladas en el Decreto 1499 de 2017, que deben reportar anualmente sus avances.
- El instrumento principal para el seguimiento es el FURAG, un formulario auto diligenciable que recolecta información clave sobre la gestión institucional.
- La medición del desempeño institucional (MDI) se constituye como una operación estadística certificada por el DANE bajo estándares técnicos de calidad (NTCPE 1000:2017).
- Los resultados se traducen en índices de desempeño que permiten hacer seguimiento interanual y comparaciones entre entidades y vigencias (especialmente entre 2019 y 2021).
- Para el diligenciamiento del FURAG, se recomienda trabajar en equipo, asignar responsables por secciones, recopilar evidencias y asegurar la consistencia entre respuestas.
- Este proceso fortalece la articulación entre las entidades públicas y los entes de control, promoviendo la transparencia y el uso estratégico de la información para tomar decisiones.

### 3. IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) no es un fin en sí mismo, sino un proceso continuo de transformación institucional. Este capítulo presenta de manera detallada los elementos que lo componen, los principios que lo orientan, las fases prácticas para llevarlo a cabo, así como las herramientas, retos y condiciones para su sostenibilidad.

#### Elementos

La implementación del MIPG se estructura a partir de varios elementos fundamentales que articulan la gestión institucional:

- **Estratégica:** el MIPG impulsa una planificación alineada con las metas de gobierno y los objetivos institucionales, promoviendo la coherencia entre lo que se planifica y lo que se ejecuta.
- **Gestión por procesos:** el modelo fomenta la optimización y estandarización de los procesos administrativos, lo cual incrementa la eficiencia, reduce duplicidades y mejora la trazabilidad.

- Gestión del desempeño: se basa en resultados, a través de indicadores que permiten valorar la eficacia de las acciones y el cumplimiento de los objetivos propuestos.
- Control interno: incluye mecanismos de autorregulación y auditoría que aseguran la transparencia, la rendición de cuentas y la legalidad de la gestión pública.
- Gestión del riesgo: propone identificar, evaluar y mitigar riesgos institucionales para anticipar problemas y garantizar la continuidad operativa.

## **Principios**

Estos principios actúan como guías para una implementación sólida del MIPG:

- Transparencia: favorece el acceso a la información, la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.
- Responsabilidad: las entidades deben asumir plenamente los impactos de sus decisiones y procesos.
- Participación y colaboración: se promueve la articulación con diversos actores internos y externos para fortalecer la gestión.
- Sostenibilidad: el modelo debe mantenerse a lo largo del tiempo, con recursos adecuados y una institucionalidad fortalecida.

## **Fases**

La implementación se desarrolla de forma secuencial, pero flexible, adaptada a las condiciones de cada entidad:

1. Diagnóstico y análisis inicial: evaluar los procesos actuales, identificar brechas y oportunidades de mejora.
2. Planificación estratégica: diseñar objetivos, metas e indicadores para orientar la implementación.
3. Ejecución del plan de acción: poner en marcha las estrategias definidas, asignar responsabilidades y recursos.
4. Monitoreo y evaluación: realizar seguimiento periódico y ajustar las acciones con base en resultados medibles.

## **Instrumentos y herramientas**

La puesta en marcha del modelo requiere de instrumentos que faciliten su operación:

- Planes de acción y cronogramas: herramientas para estructurar la ejecución con claridad y orden.
- Indicadores de desempeño: permiten medir el grado de avance y los logros alcanzados.
- Auditorías internas: verifican el cumplimiento de normas y estándares.
- Sistemas de información: apoyan la recolección de datos y el análisis para la toma de decisiones.

## **Gestión del cambio**

Implementar el MIPG implica transformar la cultura institucional:

- Cultura organizacional: debe ser abierta a la mejora continua, la innovación y la gestión basada en resultados.
- Resistencia al cambio: puede surgir, por lo que se requieren acciones de sensibilización, formación y liderazgo.
- Comunicación efectiva: informar de manera clara y constante a todos los actores fortalece el compromiso y minimiza el conflicto.

## **¿Cómo evaluar el impacto del modelo?**

Para valorar el efecto real del MIPG en la gestión pública, es clave:

- Medición de resultados: identificar mejoras en eficiencia, calidad del servicio, transparencia y uso de recursos.
- Lecciones aprendidas: documentar experiencias para alimentar futuros ciclos de gestión.
- Mejoras continuas: ajustar prácticas, procesos e indicadores según el aprendizaje y las necesidades emergentes.

## **Sostenibilidad: más allá del cumplimiento**

La implementación del MIPG debe trascender los periodos de gobierno:

- Gestión a largo plazo: incorporar el modelo en la cultura organizacional y en los procesos institucionales.
- Estrategias de continuidad: ajustarse a cambios en el entorno normativo, tecnológico o político sin perder eficacia.

## **Barreras comunes**

Implementar el MIPG no siempre es un camino lineal. Aunque el modelo está diseñado para adaptarse a diferentes contextos institucionales, en la práctica suelen presentarse obstáculos que pueden dificultar su adopción o limitar su impacto. Reconocer estas barreras permite anticiparse y diseñar estrategias efectivas para superarlas.

- Limitaciones de recursos: humanos, tecnológicos o financieros: muchas entidades enfrentan restricciones presupuestales o déficits de personal capacitado, lo que puede limitar la posibilidad de implementar adecuadamente los componentes del modelo. En algunos casos, los sistemas tecnológicos disponibles no son suficientes para soportar procesos de monitoreo, gestión de la información o evaluación del desempeño, lo cual afecta directamente la operatividad del modelo.
- Resistencia institucional, falta de compromiso, estructuras rígidas o visión fragmentada: el cambio en la cultura organizacional puede ser uno de los retos más significativos. En ocasiones, el personal directivo o los funcionarios operativos no ven clara la utilidad del MIPG o lo perciben como una carga adicional. También puede existir una cultura arraigada de trabajo que favorece lo inmediato o lo rutinario, con poca apertura a nuevas metodologías, indicadores o evaluaciones.

## Propuestas

Frente a estas barreras, es necesario promover una serie de acciones estratégicas que permitan no solo implementar el MIPG, sino también garantizar su permanencia y apropiación institucional:

- Capacitación técnica continua: el aprendizaje constante es una condición clave. Se deben diseñar planes de formación que no solo expliquen los conceptos del modelo, sino que muestren cómo se aplica en el día a día de la gestión pública. La capacitación debe ser práctica, gradual y adaptada a los diferentes niveles de responsabilidad dentro de la entidad.
- Liderazgo visible y comprometido: la implementación del MIPG necesita líderes que comprendan el modelo y lo defiendan activamente. Estos líderes deben comunicar con claridad la importancia de su aplicación, motivar a los equipos y facilitar los recursos necesarios. Un liderazgo comprometido genera confianza, alinea esfuerzos y ayuda a superar la resistencia interna.
- Participación activa y corresponsable de todos los niveles de la entidad: el modelo no puede recaer solo en una oficina o dependencia. Es fundamental que todas las áreas de la entidad pública asuman un rol activo y se comprometan con los procesos del MIPG. Esto implica una corresponsabilidad real entre lo estratégico y lo operativo, así como una participación efectiva de funcionarios, contratistas, ciudadanía y aliados externos.

## CIERRE DE CAPÍTULO 3: CLAVES PARA RECORDAR

□ En este momento, el lector ha explorado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como una apuesta estratégica del Estado colombiano para fortalecer la gestión pública con integridad, eficiencia y orientación a resultados.

✓ Estas son algunas claves para recordar:

- El MIPG es el marco que permite a las entidades públicas alinear su gestión con los planes de desarrollo, promoviendo el uso eficiente de recursos, la mejora continua y el valor público.
- El modelo articula tres componentes —institucionalidad, operación y medición— y se despliega en siete dimensiones de gestión que integran las principales políticas del sector público.
- El seguimiento y la evaluación a través del FURAG no solo permiten valorar el desempeño institucional, sino identificar áreas de mejora, generar evidencia para la toma de decisiones y fortalecer la relación con los entes de control.
- La implementación del modelo requiere compromiso, liderazgo y una cultura organizacional abierta al cambio, la colaboración y la innovación.
- Para los gobiernos territoriales, el MIPG representa una oportunidad de transformación estructural, siempre que se entienda como una herramienta viva que trasciende el cumplimiento normativo y se apropia como parte del quehacer institucional cotidiano.

## 4. ASESORÍA ENTIDADES TERRITORIALES DEL DEPARTAMENTO

La asesoría en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), prestada por los funcionarios públicos y líderes de políticas de gestión y desempeño, está dirigida a las alcaldías municipales del Departamento de Antioquia.

El objetivo de esta estrategia es contribuir al fortalecimiento institucional y al cierre de brechas de desempeño en los municipios, mediante una asesoría técnica focalizada y articulada al MIPG, con un enfoque territorial. Su propósito es apoyar a las administraciones locales para que avancen en la implementación del modelo, asegurando que los procesos de gestión pública respondan de manera integral a las necesidades del territorio.

De manera complementaria, las asesorías buscan brindar herramientas prácticas para el accionar de los municipios y socializar lecciones aprendidas que puedan servir como referentes para mejorar la gestión. Esto permite que la experiencia adquirida por unos territorios se convierta en insumo de aprendizaje para otros, fortaleciendo así la capacidad institucional y generando un proceso de mejora continua compartida.

### Modalidad de oferta

A partir de los resultados de la medición del desempeño institucional realizada a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), se identifican los municipios con los puntajes más bajos en políticas específicas del MIPG. Estos municipios se agrupan según las deficiencias comunes encontradas, y con base en este análisis, se diseña y ejecuta una oferta de capacitación, que puede incluir el suministro de herramientas, documentos y otros recursos de apoyo.

Tabla 3: Análisis de puntajes

Responsable	Actividad	Resultado
Equipo MIPG Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP)	Revisar los puntajes de las políticas en cada municipio.	Identificación de políticas con puntajes bajos.

Tabla 4: Agrupación de entidades

Responsable	Actividad	Resultado
Equipo MIPG Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP)	Clasificar municipios según política con puntaje más bajo.	Listado de municipios por deficiencia identificada por política

Tabla 5: Solicitud de asesorías

Responsable	Actividad	Resultado
Equipo MIPG Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP)	Determinar los temas prioritarios y entidades a intervenir por políticas.	Oficios con solicitud específica por política y requerimiento.

Tabla 6: Diseño de la oferta de capacitación y herramientas

Responsable	Actividad	Resultado
Líderes de Política.	Elaborar capacitaciones, documentación y herramientas para fortalecer las áreas con deficiencias.	Plan de asistencia con materiales definidos.

Tabla 7: Ejecución de la asistencia

Responsable	Actividad	Resultado
Líderes de Política.	Realizar asesorías presenciales o virtuales, y entregar documentos de apoyo.	Municipios capacitados y fortalecidos en sus políticas.

Tabla 8: Seguimiento y evaluación

Responsable	Actividad	Resultado
Equipo MIPG Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP)	Monitorear el impacto de la asesoría mediante evaluación comparativa de puntajes.	Informe de mejora en las entidades intervenidas.

### Modalidad de demanda

Se brinda atención a las solicitudes de asistencia técnica presentadas por las entidades territoriales, en relación con temas o políticas específicas del MIPG. La atención está a cargo de los líderes de cada política, quienes son responsables de gestionar y desarrollar la asesoría correspondiente. En los casos que lo requieran, el Equipo MIPG de la

Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP) realiza el direccionamiento de la solicitud al líder de política competente.

Tabla 9: Recepción de solicitud

Responsable	Actividad	Resultado
Entidad solicitante	Enviar solicitud formal de asesoría en una política específica.	Correo electrónico, oficio.

Tabla 10: Asignación de responsable

Responsable	Actividad	Resultado
Director(a) de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas	Designar al miembro del Equipo MIPG que estará a cargo de dar respuesta a la solicitud	Responsable asignado a la solicitud

Tabla 11: Solicitud al líder de política

Responsable	Actividad	Resultado
Responsable asignado	Elaborar y remitir oficio al líder de política correspondiente.	Solicitud formal enviada.

Tabla 12: Análisis y diseño de la asistencia

Responsable	Actividad	Resultado
Líder de Política.	Revisar la situación del municipio y definir las acciones necesarias.	Plan de asistencia individualizado.

Tabla 13: Ejecución de la asistencia

Responsable	Actividad	Resultado
Líder de Política y Equipo de Apoyo.	Brindar asesoría, capacitación o herramientas según necesidad.	Asesoría brindada de acuerdo con la necesidad identificada

Tabla 14: Seguimiento y cierre

Responsable	Actividad	Resultado
Equipo MIPG Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Gestión y Políticas Públicas (DSEGPP)	Monitorear el impacto de la asistencia y comparando los puntajes después de la asistencia	Informe de mejoras en las respuestas en los municipios atendidos.

## Gestión pública con sentido

El MIPG no es un conjunto de formatos ni una obligación más en la agenda institucional. Es una invitación a pensar la gestión pública con profundidad, desde el sentido ético del servicio, el diálogo entre saberes y el compromiso real con los territorios. Más allá del cumplimiento, está la posibilidad de hacer las cosas mejor, con las personas en el centro.