

EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN Y SUS POLÍTICAS
DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

ANDRES MARCELO GONZALEZ NARVAEZ
AUTOR

LUIS GABRIEL FERRER
ASESOR

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
DIRECCION DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION DE FINANZAS Y ADMINISTRACION PÚBLICA

SEPTIEMBRE DE 2013

RESUMEN

En el siguiente ensayo se presenta de forma clara las cinco políticas de desarrollo administrativo que componen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión: Gestión Misional y de Gobierno, Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano, Gestión del Talento Humano, Eficiencia Administrativa y Gestión Financiera. Se describe la base normativa bajo la cual se fundamenta el modelo y sus componentes. El autor plantea las posibles dificultades y recomendaciones que pueden tener en cuenta las entidades públicas al momento de la implementación del modelo. Luego se presentan los apartes de los soportes transversales que garantizan el seguimiento, modernización, control, monitoreo, retroalimentación, publicación del modelo. Los soportes que se contemplan son el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, la Estrategia de Gobierno en Línea y el Formulario Único Reporte de Avances de Gestión. Finalmente el autor presenta las conclusiones del análisis del tema propuesto.

PALABRAS CLAVE:

Modelo Integrado de Planeación y Gestión, MECI, SISMEG, DAFP, Indicadores, Presupuesto, Gobierno en Línea, Eficiencia, Evaluación, Seguimiento, Control, Objetivos, Entidades Públicas, Sector Publico, Marco Fiscal, Políticas Administrativas, Canales.

INTRODUCCIÓN

En esta revisión del Modelo Integrado de Planeación y Gestión se profundizó y se desglosaron las políticas de desarrollo administrativo que lo componen para facilitar su implementación en las Entidades públicas del nivel nacional. Se presenta el modelo, no como un sistema más de los ya aplicados a la gestión pública, sino como la eficiente armonización de los sistemas de gestión que ya se vienen manejando.

En la búsqueda continua de las Entidades del gobierno de brindar a los ciudadanos colombianos y extranjeros productos y servicios de una mejor calidad, oportunos y de impacto positivo en la sociedad civil, se están implementando sistemas de gestión en todos los niveles administrativos y funcionales de los Ministerios y Departamentos Administrativos principalmente, entre otros.

Las Entidades estatales a través de la implementación de nuevos sistemas de gestión puedan optimizar sus procedimientos y registros, disminuyendo los tiempos de respuesta y la tramitología establecida. La implementación de nuevos sistemas de gestión en las Entidades públicas presta un servicio a la comunidad cada vez más eficiente.

El autor muestra de manera simplificada los componentes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, de manera tal que cause un interés mayor en los funcionarios públicos responsables de la implementación del sistema para que estos a su vez se sientan partícipes del impacto positivo en el usuario final de la información, que en muchas ocasiones son Entidades de diferentes instancias de Gobierno.

Adicional a lo anterior también se presentan las principales barreras para la implementación del Modelo al interior de las Entidades. Problemas de tipo organizacional, como el impacto en el clima y cultura organizacional. La resistencia al cambio en las metodologías tradicionalmente utilizadas. El problema de las Entidades para la obtención de recursos que les permitan modernizarse y estar a la vanguardia de los requerimientos de la ciudadanía. La implicación de actualizar los procedimientos y registros normalmente utilizados.

Sin embargo también se van a proponer estrategias que faciliten la implementación del Modelo, que no requieran mayor inversión de recursos y que generen el menor impacto posible en las labores diarias de la Entidad y sus funcionarios.

Principales elementos de las Políticas de Desarrollo Administrativo

La primera política de desarrollo administrativo del Modelo Integrado es la Gestión Misional y de Gobierno, en ella los Ministerios y los Departamentos Administrativos, en cabeza de sus gerentes públicos, tienen como deber la dirección y monitoria de la elaboración de los Planes Estratégicos Sectoriales e Institucionales. Los sectoriales deben ser coherentes con las prioridades y lineamientos sectoriales del Gobierno, el Marco Fiscal y Normativo. Los institucionales deben estar acordes con la misión-visión y los objetivos de la Entidad, productos, las metas cuatrienales y su Plan de Acción Anual que a su vez contiene los indicadores y metas que serán cumplidas con partidas del Presupuesto General de la Nación.

Como seguimiento de estos planes y sus respectivos indicadores, cada oficina de planeación de los Ministerios o de los Departamentos Administrativos de cargar mensualmente en el SISMEG - Sistema de Seguimiento a Metas del Gobierno los avances de los compromisos adquiridos y los indicadores establecidos.

La Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano como segunda política de desarrollo administrativo se diseñó con el objetivo de hacer partícipe a la sociedad en general en la toma de decisiones de sobre la gestión pública. Garantizando que las Entidades creen espacios que faciliten el control social, el acceso a la información y la participación en la creación y ejecución de políticas públicas. Para abordar de manera más específica el tema, esta política cuenta con herramientas como el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano que exige a las Entidades a través del artículo 73 de la Ley 1474 de 2011 crear y ejecutar al interior de las mismas un Mapa de

Riesgos Anticorrupción, racionalizar los tramites existentes, Rendición de Cuentas como mecanismo de control social, Servicio al Ciudadano para brindar una mayor cobertura de los servicios que presta la Entidad.

Otra herramienta es la Transparencia y Acceso a la Información Pública, la cual pretende brindar a los ciudadanos sistemas efectivos para la consulta de cualquier información de carácter público en el menor termino posible y con la mayor confiabilidad, respetando los principios que el DAFP -2012 menciona en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión como: “Los principios de transparencia y de máxima publicidad para titular universal exponen que toda información en posesión, bajo control o custodia del Estado es pública y no podrá ser reservada o confidencial”(p.20). En la Participación Ciudadana en la Gestión las Entidades del Estado deben facilitar los espacios para involucrar en la toma de decisiones a las organizaciones civiles y a la comunidad en general, donde se destaca el uso de medios electrónicos, la formulación participativa, identificación de experiencias y buenas prácticas de participación ciudadana, entre otras.

Como cuarta herramienta se encontró la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía, que consiste en implementar una metodología que permita mantener informada a la sociedad civil sobre los resultados de la gestión que lleva a cabo la Entidad. La quinta y última herramienta de esta política es el Servicio al Ciudadano donde se materializa el impacto sobre la sociedad civil de una gestión institucional enfocada a asegurar el acceso a los servicios y tramites que presta la Entidad cuyos requerimientos según el Modelo planteado por el DAFP – 2012 son: Esquemas de atención por múltiples canales no

electrónicos, Esquemas de atención por múltiples canales electrónicos, Gestión de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias.

La tercera política de desarrollo administrativo es la Gestión del Talento Humano la cual debe asegurar que el personal que lleva a cabo las actividades misionales y de apoyo de la Entidad este calificado según las competencias requeridas por los cargos y hayan accedido a esto por el sistema de Meritocracia. Adicional a esto esta política debe garantizar la continua capacitación y bienestar de los funcionarios que se vinculan al Estado. Los componentes de la Gestión del Talento Humano el Plan Estratégico de Recursos Humanos, el Plan anual de Vacantes, el Plan de Capacitación Institucional – PIC-, y el Plan de Bienestar e Incentivos. En esta política se destaca la conformación de los Proyectos de Aprendizaje en Equipo –PAE- y la implementación del Sistema de Información de la Gestión del Empleo Público como modernización sistemática para la administración del personal.

El Modelo establece como cuarta política de desarrollo administrativo la Eficiencia Administrativa cuyos componentes principales de esta política son: la Gestión de la Calidad con fundamento en la norma NTCGP 1000:2009 donde la Entidad debe adoptar un enfoque por procesos cuyo referente principal es el cliente o usuario final de la información; la Eficiencia Administrativa y Cero Papel considera que se debe eliminar duplicidad de funciones, automatización de procedimientos y servicios internos, mejorar la prestación del servicio en general siempre pensado en optimizar los recursos monetarios y físicos.

Se destaca de este componente la estrategia de Cero Papel que el DAFP (2012) menciona en la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión reza: “consiste en la sustitución de los flujos documentales en papel, por soportes y medios electrónicos, sustentados en la utilización de tecnologías de la información y comunicaciones” (p.38); la Racionalización de Tramites que tiene como premisa facilitar y dar respuesta oportuna a los trámites requeridos por la sociedad civil, basados en el principio de buena fe; el cuarto componente de la política es la Modernización Institucional que plantea la forma en que las Entidades deben modernizarse, adaptarse a los constantes cambios y requerimientos y ser pioneras en innovación como ejemplo para otras Entidades; la Gestión de las Tecnologías de la Información es un componente cuyos requerimientos de implementación están definidos por la estrategia de “Gobierno en Línea” donde por ejemplo se debe realizar un diagnóstico de las condiciones tecnológicas de la Entidad y los ajustes que se deban llevar a cabo, donde se elaboran y se actualizan los protocolos de Internet, donde cada Entidad debe garantizar la seguridad de la información a través de sistemas modernos de gestión en seguridad informática, la Implementación de servicios de intercambio de información – RAVEC-.

Por último se describe el componente de Gestión Documental que se responsabiliza de administrar las comunicaciones físicas generadas al interior de la Entidad así como las comunicaciones externas que se lleguen a radicar, la Metodología para la Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión plantea un proceso sistemático que va desde la planeación hasta la valoración documental.

La quinta y última política de desarrollo administrativo es la Gestión Financiera responsable de administrar por medio de registros, programaciones y controles los recursos que apalancan los proyectos misionales y los gastos de funcionamiento de la Entidad, para ello cuenta con una Programación y Ejecución Presupuestal donde se elabora el anteproyecto de presupuesto bajo las directrices establecidas por la Dirección General del Presupuesto Publico Nacional. El Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC- donde se contabilizan los ingresos disponibles para cubrir las obligaciones generadas mes a mes durante la vigencia.

La Formulación y Seguimiento a Proyectos de Inversión que se definen bajo los parámetros del Departamento Nacional de Planeación y el Plan Anual de Adquisiciones – PAA el cual se elabora anualmente y contempla la compra de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la Entidad respetando las asignaciones de recursos para funcionamiento o inversión según corresponda.

Marco Normativo del Modelo

Con el objeto de prevenir una equivocada interpretación del fundamento jurídico que ampara la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se presenta a continuación el conjunto de Leyes, Decretos, Normas y demás disposiciones que lo componen.

Ley 80 de 1993 que establece el Estatuto General de Contratación Pública, en su artículo 66 define que las contrataciones que lleven a cabo las Entidades del Estado, deben estar sujetas a la veeduría y participación ciudadana. Lo anterior apunta a la

política de desarrollo administrativo de Transparencia, Participación y Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Gestión.

Las Normas para el ejercicio del Control Interno que presenta la Ley 87 de 1993 son complementarias con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión al ser parte de la estructura del Modelo Estándar de Control Interno MECI, en el cual la Ley establece tipos de controles a nivel Estratégico, de Gestión y Evaluación, que complementan las cinco políticas de desarrollo administrativo.

La Ley 152 de 1994 que establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo tiene por propósito principal definir y controlar el desarrollo de los Planes de Desarrollo, específicamente en sus artículos 26 y 29 establece que las Entidades públicas tienen que diseñar y ejecutar los Planes de Acción y el Departamento Nacional de Planeación es el responsable de definir los instrumentos de evaluación de los planes de acción teniendo en cuenta variables como la calidad de los servicios prestados, cumplimiento de metas, cobertura, lo cual reglamenta la política de desarrollo administrativo de Gestión Misional y de Gobierno que plantea el Modelo Integrado de Gestión.

Las Normas sobre la organización y funcionamiento de las Entidades del orden nacional están dictadas por la Ley 489 de 1998, la cual reglamenta la cuarta política de desarrollo administrativo de Eficiencia Administrativa disponiendo que la Entidad adopte modelos por procesos que permitan un funcionamiento adecuado de la Administración Pública determinando su estructura y reglas básicas.

Políticas de archivo y la conservación de las transacciones electrónicas contempladas en la Ley 527 de 1999, brinda a las Entidades el soporte normativo para sistematizar los procesos sin que estos pierdan su validez jurídica. Por ello se referencia esta ley en la política de Eficiencia Administrativa que busca la racionalización de trámites, el ahorro en tiempo y costos tanto para usuarios como para las Entidades públicas.

La ley 850 de 2003 en sus artículos 15, 16 y 17 define como herramienta de control las Veedurías Ciudadanas para que la sociedad civil evalúe los avances y compromisos establecidos por la Administración Pública. También establece las funciones, derechos y los medios que tienen estas veedurías para cumplir con su papel de fiscalizador.

El Empleo Público y Carrera Administrativa contenidas en la Ley 909 de 2004 dicta entre otras disposiciones las normas para proveer los cargos al interior de las Entidades públicas, teniendo como criterio principal la Meritocracia. Establece además las condiciones y beneficios de ser vinculado al sector público por cualquiera de las modalidades que contempla.

El Programa de Bienestar Social contemplado en los artículos 70 y 75 del Decreto 1227 de 2005 que reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004, busca mantener niveles óptimos de de calidad de vida laboral por medio de incentivos y estímulos que impacten de manera positiva la productividad de los servidores públicos. Este decreto también establece programas de protección y servicios sociales y programas de capacitación formal y no formal para empleados que ostenten la calidad de Carrera

Administrativa. Tanto la Ley 909 de 2004 como el decreto 1227 de 2005 brindan los lineamientos para ejecutar la política de desarrollo administrativo Gestión del Talento Humano a través de la Planeación Estratégica de Talento Humano.

La formulación y seguimiento a Proyectos de Inversión que plantea el Modelo en la política administrativa de Gestión Financiera, se encuentra establecida dentro del Decreto 2844 de 2010 cuyo principio fundamental es articular e integrar el Sistema Unificado de Inversión Pública que contenga la información de cada una de las etapas de los proyectos.

La Directiva Presidencial 9 de 2010 tiene como propósito principal establecer las directrices para la elaboración y articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales e implementación del Sistema de Monitoreo de Gestión y Resultados, esto en referencia al política de desarrollo administrativo de Gestión Misional y de Gobierno. El Sistema de seguimiento a metas del Gobierno – SISMEG establecido en la Directiva presidencial 21 de 2011, tiene como objetivo principal llevar una mejor trazabilidad de los avances en los compromisos adquiridos por la Entidades públicas que abarque los indicadores establecidos previamente, gestión organizacional, ejecución presupuestal entre otros.

El Decreto 2482 de 2012 tiene por objeto principal adoptar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como herramienta de integración y articulación de otros sistemas para unificar la presentación de informes, reportes y planes, y así simplificar las tareas de las Entidades públicas actualizando las políticas de desarrollo administrativo.

Las implicaciones en la implementación del Modelo

Una de las principales implicaciones que se pueden encontrar al momento de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión es el impacto en el clima y cultura laboral de las Entidades Públicas. Esto se debe en gran medida a las formas tradicionales de hacer las cosas al interior de la entidad, la falta de diseño y aplicación de Planes Institucionales de Capacitación coherentes con las demandas actuales de gestión pública, resistencia al cambio e incluso la falta de compromiso de la alta Dirección de la entidad.

El clima y cultura organizacional representa un obstáculo para la implementación del modelo ya que implica cambios en el ambiente, las condiciones y las expectativas laborales de una variedad demográfica de funcionarios públicos. También hace parte del clima y cultura los procedimientos que durante años los funcionarios han utilizado para cumplir con sus funciones.

Otro aspecto muy importante en la implementación del modelo es el grado de compromiso de la Alta Dirección. Si bien es cierto que es obligación de las Entidades Públicas adoptar el presente Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la rapidez y correcta aplicación dependerá en gran medida de la iniciativa que tome la alta Dirección para mostrar las bondades del nuevo modelo.

Una barrera no menos importante al momento de implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión es el factor económico. Las Entidades Públicas deben prever que adoptar este modelo conlleva la destinación de recursos para temas

como: sensibilizaciones, capacitaciones, automatización de trámites, actualizaciones de software, publicidad, contrataciones.

Es en el Sistema de Gestión de la Calidad donde se encuentra uno de los mayores retos para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, teniendo en cuenta que este sistema abarca todos los procesos, procedimientos y formatos que la entidad debe llevar a cabo para cumplir con su razón de ser.

Soportes transversales y recomendaciones para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Para garantizar un correcto seguimiento, medición y control de la implementación de las políticas de desarrollo administrativo en las Entidades Públicas, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión cuenta con tres herramientas de monitoreo que son el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, La estrategia de Gobierno en Línea y el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión.

El Modelo Estándar de Control Interno – MECI, de obligatoria implementación al interior de las Entidades Públicas según la Ley 87 de 1993, dispone que el funcionamiento del modelo se debe monitorear a través de tres diferentes tipos de control: El Estratégico, compuesto por los parámetros que guían a la entidad a alcanzar sus metas, objetivos, políticas, misión y visión. Este control puede resultar ineficaz si al interior de la entidad las metas, objetivos, políticas, misión y visión no son acordes a las necesidades de la ciudadanía, más aun si los funcionarios no las entienden o no se sienten identificados con ellas, pueden convertirse en simples contenidos que exige

tenerse en el manual de calidad. Por el contrario si estas variables están ajustadas a la real demanda de productos y servicios de la ciudadanía, son claras y concisas y además los funcionarios las sienten propias, será mucho más fácil la implementación del modelo.

El control de la Gestión, es la interrelación de las variables que garantizan que la entidad cumpla con los fines para lo cual fue creada, se encarga de controlar que los servicios y productos que se prestan a la sociedad civil sean los necesarios para el cumplimiento de su misión.

La evaluación de los procesos representa el último control del MECI, que como objetivo principal será la mejora de los procesos al interior de la entidad a través de la valoración constante de los indicadores de gestión que previamente se deben establecer en cada una de las áreas. Es importante que se implementen indicadores de eficacia y eficiencia al interior de las áreas que generen resultados relevantes para la toma de decisiones y de acciones correctivas.

La estrategia de Gobierno en Línea pretende que la comunidad en general pueda acceder a las múltiples tecnologías para hacer más eficiente su relación con el Estado. Busca aprovechar la facilidad que nos brindan las tecnologías para prestar servicios de mejor calidad a los ciudadanos y generar en ellos nuevas experiencias que permitan reducir la imagen negativa de realizar trámites con el Estado. Para ello la estrategia tiene seis módulos fundamentales para su implementación los cuales a criterio del autor los tres más importantes son: Información en Línea, se ponen a disposición del usuario accesos electrónicos para temas referentes a planes estratégicos, ejecución presupuestal,

organigrama, metas y planes sectoriales, tramites, contrataciones, servicios, información de contacto; Transacción en Línea, por medio de autenticaciones digitales, firmas electrónicas, validaciones de correo electrónico, entre otros, la entidad pone a disposición del usuario los servicios y tramites que les permitan recibir los productos o servicios de manera más oportuna; Democracia en Línea, modulo que pretende integrar al ciudadano en la toma de decisiones, elaboración de políticas, solución de problemas comunitarios y espacios de opinión, siempre dentro del ambiente de las tecnologías de la generando interacción en doble vía.

El Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión es otra herramienta en línea que al igual que el MECI sirve para monitorear y controlar periódicamente el estado en que se encuentra la implementación de las políticas de desarrollo administrativo en las entidades. El formulario permite tener la información actualizada y veraz de las entidades en cuanto a la implementación de las políticas. Lleva la medición de los resultados alcanzados y comparte la información con las entidades líderes en la ejecución de las políticas de desarrollo administrativo. Brinda retroalimentación oportuna y clara para desarrollar estrategias y acciones de mejora.

Para abarcar las soluciones a las posibles implicaciones que se presenten en la implementación del modelo, el autor recomienda contar con una fuerte y muy bien enfocada campaña de sensibilización que genere en los funcionarios aspectos tales como: desapego a las viejas formas de trabajo, motivación para estudiar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y hacer efectiva su aplicación, confianza en que la integración de sistemas y la automatización de procesos generan un valor agregado a la

prestación de servicios a la sociedad civil y que sobre todo mejorara los tiempos para llevar a cabo las funciones propias del cargo.

Para ello se debe tener en cuenta al momento de la implementación del modelo, el último estudio realizado sobre clima y cultura, aspecto mencionado anteriormente en las implicaciones, que se haya llevado al interior de la entidad para revisar factores como: edad poblacional, antigüedad de los funcionarios en los cargos responsables de la toma de decisiones, efectividad de los canales de comunicación interna, sentido de pertenencia con la entidad, estabilidad laboral, grado de identificación con la Misión y Visión de la Entidad Pública entre otros.

La sensibilización para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión deberá a criterio del autor, tener en cuenta que estas variables se encuentren en rangos de favorabilidad en la última medición de clima y cultura. De no ser así resulta más recomendable intervenir estas variables con actividades específicas antes de implementar el modelo.

El compromiso de la alta Dirección con la adopción del modelo se puede evidenciar en el apoyo que las Oficinas de Asesoras de Planeación pueden brindar para garantizar la correcta divulgación, capacitación y soporte de este nuevo sistema de gestión. El autor recomienda nombrar facilitadores en cada una de las áreas de la entidad que sean el enlace de la Oficina Asesora de Planeación para llevar a cabo la implementación del Modelo Integrado y del Sistema de Calidad. Estos facilitadores tienen como función principal ser líderes en la actualización de procedimientos, trámites, formatos, sistematización de procesos. Deben también socializar los cambios

al interior de los grupos internos de trabajo para la rápida puesta en marcha de las posibles mejoras que se lleven a cabo.

Para aclarar lo anterior se puede tomar como ejemplo la implementación del Sistema Integrado de Gestión del Empleo Público – SIGEP al interior del grupo interno de Talento Humano. El cual propone crear una base de datos única para todas las Entidades Públicas, donde se cargue la información de las hojas de vida de los funcionarios, los soportes de las hojas de vida, las novedades en la administración del personal, la nómina, las declaraciones de bienes y renta. Este sistema permite además llevar a cabo encuestas al interior de la entidad de temas relacionados con Talento Humano. El SIGEP como parte de la política de desarrollo administrativo de Gestión del Talento Humano conlleva en su implementación, la creación de nuevos procedimientos y capacitaciones para su correcta implementación. Se deben llevar a cabo capacitaciones para todos los funcionarios donde estos puedan por medio de usuario y contraseña realizar el cargue digital de la información en el sistema. Esto representa una mejora en costos y tiempo para la Entidad Pública ya que anteriormente se imprimían formatos establecidos de hojas de vida y se radicaban en la oficina de Talento Humano, hoy en día se puede hacer desde cualquier ordenador que el funcionario disponga y sin restricciones de horarios. Esto establece además el ahorro en papelería al interior de las Entidades que está determinado por la estrategia de Cero Papel la cual hace parte de la política de desarrollo administrativo.

Los Planes Institucionales de Capacitación, parte de la política de desarrollo administrativo de Talento Humano, tienen un rol importante en la implementación del modelo, ya que desde su diseño para la vigencia en curso deben contar con formaciones

enfocadas en proveer a los funcionarios públicos de competencias en sistemas de gestión de calidad, servicio al cliente, racionalización de trámites, trabajo en equipo, nuevas tecnologías, entre otras. En la medida en que el personal se encuentre capacitado y actualizado se reducirá la resistencia al cambio, la ansiedad y la frustración generada por la implementación del modelo.

Como una de las implicaciones más importantes y presentadas anteriormente se encuentra el factor económico, en este aspecto se recomienda apoyarse en tecnologías de la información gratuitas que se encuentran a disposición en Internet, revisar los canales de comunicación al interior de la entidad para actualizarlos, siendo esta opción mucho más económica que implementar unos nuevos, generar al interior de las dependencias espacios donde los funcionarios aporten desde su experiencia procedimientos, formatos, estrategias y métodos que faciliten los procesos internos generando el mayor impacto posible al menor costo.

Desde la oficina de Atención al Ciudadano donde ocurre el primer momento de verdad se debe presentar el portafolio de servicios y tramites lo más completo posible al ciudadano, con el objeto de que conozca que tramites se han actualizado, brindarle opciones diferentes a la presencial para obtener la información que solicita, los nuevos servicios que presta la entidad, horarios, tiempos de respuesta, responsables.

Otra recomendación es establecer en las áreas relacionadas con las políticas de desarrollo administrativo un sistema de evaluación que incluya indicadores para las mejoras que se hayan implementado, teniendo como referente al usuario final de la

información y que permita una retroalimentación sobre el avance en materia de satisfacción del cliente que se presenten al momento de la implementación del modelo.

Ahora bien, todas estas estrategias propuestas se pueden aplicar de la ventanilla hacia adentro, es decir solo para los funcionarios de la Entidad Pública; pero no se deben enfocar todos los esfuerzos para prestar un mejor servicio solo al interior de la Entidad Pública. La fuente principal de insumos para mejorar el papel de las Entidades Públicas viene del usuario final de los servicios o productos, la sociedad civil. En ese orden de ideas se recomienda caracterizar al usuario final identificando las principales necesidades, características y expectativas que este espera de las funciones públicas y basadas en ello, la entidad podrá iniciar de manera asertiva con la implementación del modelo teniendo en cuenta todas las variables que se puedan presentar y minimizando al máximo las posibles contingencias.

CONCLUSIONES

Las políticas de desarrollo administrativo que hacen parte del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, a criterio del autor, están en un lenguaje de fácil comprensión y cuentan con todo el soporte en línea para la consulta de cualquier entidad del orden nacional, así como la asesoría por parte del Departamento Administrativo de la función Pública – DAFP en los temas referentes al modelo.

Sin embargo el modelo cuenta con muy pocos ejemplos ilustrativos que guíen a los implementadores en la aplicación de las políticas de desarrollo administrativo, así mismo ni el modelo ni la normatividad vigente presentan de manera clara los tiempos o las fechas límites para que las entidades adopten el modelo. Deberán llevarse a cabo homologaciones del modelo para adaptarse a las diferentes características de cada una de las entidades que deben aplicarlo.

Una vez desarrollado el análisis de la implementación de las políticas de desarrollo administrativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las Entidades Públicas, el autor considera que como primera medida es fundamental que tanto la Dirección General como las Oficinas Asesoras de Planeación conozcan a fondo todos los componentes del modelo y establezcan las metodologías de implementación que se requieren para iniciar la socialización al interior de la entidad.

Apoyando lo anterior y como segunda medida se debe definir igualmente que recursos físicos, humanos y económicos se van a destinar para llevar a cabo las actualizaciones de los sistemas, implementación de nuevas tecnologías, capacitaciones al personal sobre

el modelo y las mejoras adquiridas, las capacitaciones a los ciudadanos sobre las mejoras a la prestación de los productos y servicios, tramites y espacios de participación ciudadana.

Se deben considerar al momento de la implementación de las políticas de desarrollo administrativo el clima y cultura de cada entidad como factor fundamental para adoptar de manera efectiva el modelo. Se deben considerar aspectos de nivel laboral como los manuales de funciones, infraestructura, condiciones laborales, cronogramas de actividades; para que la implementación del modelo no sea visto por los funcionarios como una tarea adicional a sus funciones que no genera valor agregado a la producto o servicio que se presta.

BIBLIOGRAFIA

ONLINE

Presidencia de la Republica (2011). Directiva Presidencial 21. Recuperado de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Directivas/Documents/direc2101092011.pdf>

Modelo Integrado de Planeación y Gestión – DAFP (2012). Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Recuperado de

http://modelointegrado.dafp.gov.co/documentos/modelo_integrado_de_planeacion_y_gestion.pdf

Departamento Nacional de Planeación – DNP (1994). Ley orgánica de Plan de Desarrollo. Recuperado de

https://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDTS/Gestion_Publica_Territorial/1bnormatividadLey152_94.pdf

Senado de la Republica (1998). Normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1998/ley_0489_1998.html

Senado de la Republica (2011). Estatuto Anticorrupción. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1474_2011.html

Senado de la Republica (2003). Veedurías Ciudadanas. Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2003/ley_0850_2003.html

Senado de la Republica (2004). Empleo Público y Carrera Administrativa. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2004/ley_0909_2004.html

Senado de la Republica (1999). Políticas de archivo y la conservación de las transacciones electrónicas.

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1999/ley_0527_1999.html

Senado de la Republica (1993). Normas para el ejercicio del Control Interno.

Recuperado de

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0087_1993.html

Alcaldía de Bogotá (1993). Estatuto General de Contratación Pública. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=304>

Alcaldía de Bogotá (2011). Código de Procedimiento Administrativo y de lo

Contencioso Administrativo. Recuperado de

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41249>

