

**ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y
GESTIÓN (MIPG) Y LAS NORMAS ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018**

CAROLINA MORENO CRUZ

**TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGÍSTER EN SISTEMAS
INTEGRADOS DE GESTIÓN**

MÁSTER UNIVERSITARIO EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN

UNIVERSIDAD EUROPEA

MARZO DE 2026

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	6
2.	MARCO TEÓRICO	8
4.	OBJETIVOS	15
4.1.	OBJETIVO GENERAL	15
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
5.	METODOLOGÍA	16
6.	ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO MIPG, LAS NORMAS ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015 E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS.....	18
6.1.	PRIMERA DIMENSIÓN: TALENTO HUMANO.....	20
6.2.	SEGUNDA DIMENSIÓN: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN. 25	
6.3.	TERCERA DIMENSIÓN: GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS.....	31
6.4.	CUARTA DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....	40
6.5.	QUINTA DIMENSIÓN: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	43
6.6.	SEXTA DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.....	45
6.7.	SÉPTIMA DIMENSIÓN: CONTROL INTERNO	50
6.8.	BRECHAS IDENTIFICADAS ENTRE EL MODELO MIPG Y LAS NORMAS ISO 9001, ISO 45001 E ISO 14001.	53
7.	PROPUESTA PARA EL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN (MIPG) DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA	55
8.	CONCLUSIONES	58
	Bibliografía.....	60

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Componentes principales del MIPG	10
Ilustración 2. <i>Etapas para la medición del desempeño institucional</i>	20
Ilustración 3. Desarrollo de la Dimensión de Talento Humano	21
Ilustración 4. Desarrollo de la dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación	26
Ilustración 5. Planes de acción institucional	27
Ilustración 6. Desarrollo Dimensión Gestión para el resultado	32
Ilustración 7. Desarrollo de la Dimensión Evaluación de resultados.	40
Ilustración 8. Desarrollo de la Dimensión Información y Comunicación	44
Ilustración 9. Ejes para el Desarrollo de la Sexta Dimensión	46
Ilustración 10. Desarrollo de la Dimensión Control Interno	50
Ilustración 11. Líneas de Defensa del MECI	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Políticas asociadas a cada dimensión del MIPG	18
Tabla 2. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la primera Dimensión del MIPG	23
Tabla 3. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la segunda Dimensión del MIPG	28
Tabla 4. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la tercera Dimensión del MIPG	32
Tabla 5. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la cuarta Dimensión del MIPG	41
Tabla 6. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la quinta Dimensión del MIPG	45
Tabla 7. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la sexta Dimensión del MIPG	47
Tabla 8. Relación de los componentes del MECI versus las dimensiones del MIPG	51
Tabla 9. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la séptima Dimensión del MIPG	53

RESUMEN

El presente trabajo busca realizar un análisis comparativo entre las 7 dimensiones que conforman el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en Colombia y los requisitos exigidos por las Normas de Estandarización Internacional ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, con el fin de determinar aquellas brechas entre el MIPG y las Normas mencionadas y así generar una propuesta de mejora al Modelo Integrado de Planeación y Gestión que incluya todos los aspectos necesarios para ser considerado un Sistema Integrado de Gestión.

Para ello, se realizó el análisis de las 7 dimensiones, cómo estas se equiparán con los requisitos de las 3 normas, para así establecer las brechas identificadas y a partir de allí, se formulan las propuestas de mejora al modelo.

Mediante el análisis de las 7 dimensiones y su correspondencia con las 3 normas ISO, se identificaron las brechas para la formulación de la propuesta de mejora del modelo.

Encontrando, adicionalmente, que, aunque existen puntos de la Norma ISO 9001:2015 que podrían incluirse en el modelo para complementar el seguimiento y su posterior cambio, la mayor brecha se encuentra frente a la Norma ISO 14001:2015.

Se encontró que, aunque existen dos puntos de la Norma ISO 9001:2015 que se podrían incluir en el modelo para complementar el seguimiento y el cambio, la mayor brecha se encuentra frente a la Norma ISO 14001:2015.

Palabras clave: Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), dimensiones, brechas, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018.

ABSTARCT

This paper seeks to carry out a comparative analysis between the 7 dimensions which constitute the Integrated Management Model (IMPG) in Colombia and the requirements demanded by the International Organization for Standardization (ISO) Standards: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, to determine the gaps between the MIPG and the aforementioned Standards, thus be able to generate a proposal for improvement to the Integrated Planning and Management Model that includes all the necessary aspects to be considered as an Integrated Management System.

To this end, an analysis of each of the 7 dimensions was carried out and how they will be equipped with the requirements of the 3 standards, subsequently, the established gaps were established and from there proposals for improvement to the Model are formulated.

To this end, throughout the analysis of the seven dimensions and their comparison with the 3 standards, gaps were identified, and from there a proposal for improving the model was formulated.

In addition, the analysis shows that while certain elements of the ISO 9001:2015 standard could be incorporated in the model to enhance monitoring and subsequent improvement, the most significant gap is identified in relation to the ISO 14001:2015 standard.

It was found that, although there are two points of the ISO 9001:2015 Standard that could be included in the model to complement monitoring and change, the largest gap is in front of the ISO:14001:2015 Standard.

Keywords: Integrated Planning and Management Model (MIPG), dimensions, gaps, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, and ISO 45001:2018.

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en adelante, MIPG, es el marco de referencia que tienen las entidades públicas en Colombia para “dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024), basado en un conjunto de 7 dimensiones que llevan a las entidades a tener un propio modelo de calidad basado en procesos enfocado a satisfacer las necesidades de sus clientes; sin embargo, este modelo no se certifica y aunque podrían ser un Modelo Integrado de Gestión aún hay brechas que se podrían cerrar con la inclusión de los puntos que aportan las normas de Calidad (ISO 9001); Medio Ambiente (ISO 14001), Seguridad y Salud en el Trabajo (ISO 45001).

Por otra parte, si bien es sabido que las Normas ISO y sus certificaciones son voluntarias, también es mundialmente establecido que una empresa o entidad que opera bajo el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) tiene mayores ventajas no solo sobre sus competidores, sino que también puede optimizar sus operaciones y un uso adecuado de los recursos que tiene a su disposición, llevándolas a cumplir sus metas de forma eficiente, aportando valor a sus clientes y al entorno donde desarrollan sus actividades.

También es imperativo tener en cuenta que para los temas relacionados con el medio ambiente, la normatividad en Colombia aún es muy laxa frente a las acciones y sanciones que se deberían tomar en aras de proteger los recursos naturales, por lo que aquellas entidades que no operan bajo un Sistema de Gestión bajo el estándar Internacional ISO

14001:2015, se limitan a cumplir con requisitos mínimos como separar residuos en los lugares de trabajo, gestionar aquellos residuos que se consideren peligrosos a través de terceros, establecer políticas y campañas sobre ahorro de agua y energía pero que no generan acciones reales que prevalezcan en el tiempo y que impacten de forma positiva la conservación y protección del medio ambiente.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es de obligatorio cumplimiento para todas las entidades públicas de Colombia independientemente de su tamaño o ubicación, es necesario que este modelo incluya políticas claras frente a la planificación, ejecución, control y prevención de la gestión, no solo frente a los servicios que se presentan a los ciudadanos, sino también frente a la protección de los trabajadores, el entorno dónde desarrollan sus labores, los territorios en los que se tiene presencia institucional y la protección del medio ambiente.

Es por ello, que este trabajo pretende realizar un análisis comparativo entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), las Normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001 y a partir de este análisis realizar una propuesta para que el MIPG pueda ser visto como el Sistema Integrado de Gestión de las entidades Públicas Colombianas que aborde las 3 normas y que contribuya a la generación de valor a los servicios prestados a los ciudadanos.

2. MARCO TEÓRICO

Si bien el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), como lo conocemos hoy, fue creado a partir de la Ley 1753 de 2015 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país””, artículo 133.º. *Integración de Sistemas de Gestión*, es importante tener en cuenta que en Colombia desde 1998 se establecen las pautas para el Control Interno de las entidades públicas del país, que como se define en la Ley 87 de 1993 en su artículo 1º:

Se entiende por control interno el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos. (Congreso de Colombia, 1993, pág. 1)

En 1998, el Congreso de la República de Colombia expide la Ley 489:

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. (p.1)

A partir de allí, el país empieza a gestionar las entidades públicas con una visión enfocada, no solo en la mejora de la prestación del servicio al ciudadano, sino que también con el fin de fortalecer la gestión administrativa y mejorar el desempeño de las

instituciones aplica las 8 políticas, establecidas en el Decreto 2740 de 2011, que incluían el talento humano, la descentralización administrativa, la democratización de la administración pública, la moralización y transparencia en la administración pública y los rediseños organizacionales.

En 2004, Colombia adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública (NTCGP 1000:2004), mediante el decreto 4110, con el fin de establecer los requisitos mínimos que debería cumplir una entidad pública para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad. (Vélez, 2004) y en 2005 se adopta el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) para el Estado Colombiano mediante el Decreto 1599 de 2005, para luego articularse con la NTC en su última versión de 2009.

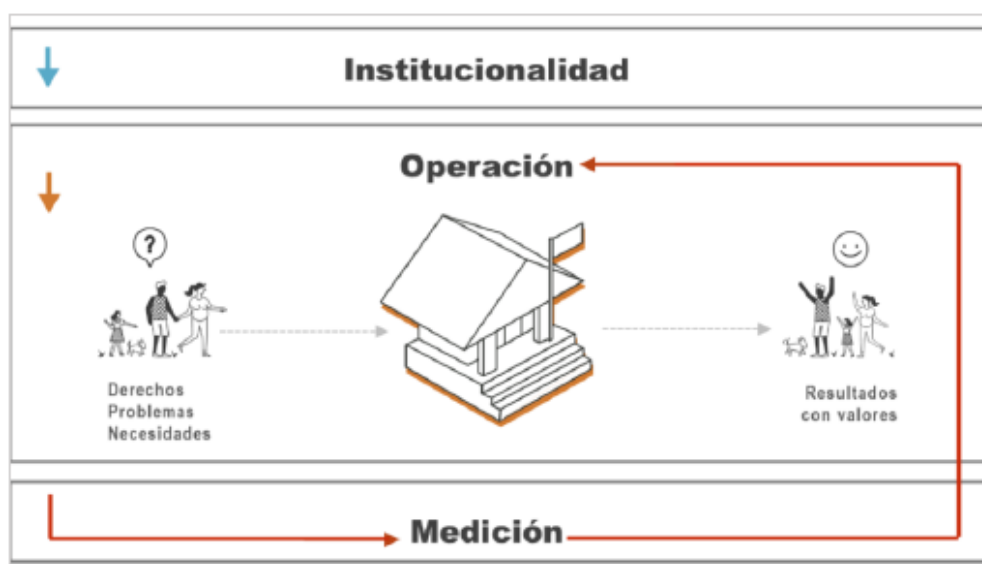
No fue sino hasta el 2012 que a través del decreto 2482, que se habló de una integración entre la planeación, la gestión y el control de las entidades públicas del país creando así, el MIPG con 5 políticas iniciales que integraban modelos y sistemas nacionales tales como el Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Calidad; estableciendo el MECI como el instrumento de seguimiento y control del modelo y a SINERGIA para monitorear el avance de las metas del gobierno. (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2023).

No obstante, como lo expresa el Departamento de Función Pública en el Marco General del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Consejo para la Gestión y Desempeño Institucional, este primer modelo demostró que es necesario que las entidades del país robustezcan la articulación, la sistematicidad y la mejora continua en la gestión estatal. (Departamento Administrativo de la Función Pública , 2023).

Con base en lo expuesto, en el 2015 se dispone la adopción del Nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, siendo creada la primera versión del Manual Operativo MIPG en el año 2017, actualizándose conforme a las necesidades evidenciadas por el Gobierno (hasta llegar a la Sexta Versión, emitida en diciembre de 2024) y utilizada para regir las entidades públicas del país.

Actualmente, este nuevo modelo articula el Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno, ejecutado por 11 entidades líderes de política del Estado colombiano, y funciona mediante 3 componentes principales, que buscan coordinarse para establecer las reglas de funcionamiento, los procesos mediante los cuales opera el modelo y la medición de la gestión de las entidades públicas.

Ilustración 1. Componentes principales del MIPG



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Por un lado, la institucionalidad se visualiza como aquellas instancias a nivel sectorial, territorial e institucional que, a través del trabajo mancomunado, establecen “las reglas,

condiciones, políticas, metodologías para que el Modelo funcione y logre sus objetivos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024, pág. 10)

Por el otro lado, la operación se contempla desde las 7 dimensiones o procesos que permiten desarrollar estrategias para el cumplimiento de las políticas propuestas en cada dimensión, que serán objeto de análisis a lo largo de este trabajo.

Finalmente, el componente Medición, mediante el cual se evalúa el nivel de cumplimiento de las políticas a través de su gestión y su desempeño institucional. Esta medición se realiza con el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG, que asigna un puntaje a cada lineamiento según el grado de implementación y, al detectar que el puntaje está por debajo del promedio o de las metas establecidas, se determinan las Brechas FURAG, que, en términos de las Normas ISO, serían comparables con los Hallazgos o No Conformidades del Sistema de Gestión.

3. MARCO REFERENCIAL

En el siguiente apartado se presentarán los artículos de investigación en el campo de estudio, abordando aspectos relacionados con los Sistemas Integrados de Gestión, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y su aplicabilidad en las entidades públicas.

En 2023, los economistas Juan Felipe Bello López, Fredy William Andrade Pérez y Andrea Bonelo Chavarro presentaron el artículo “El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como estrategia para gestionar la administración pública”.

Tomando como objeto de estudio la Alcaldía Municipal de Neiva y “las escalas de medición contempladas en los procesos de calidad pre-establecidos” (López et al., 2023), se evalúa el impacto de la implementación del MIPG en la atención ciudadana. Evidenciado que la correcta ejecución no solo promueve la confianza y credibilidad de la ciudadanía ante la atención y la solución de peticiones, sino que, además, al estandarizar los procesos, fomenta el profesionalismo y el potencial de los colaboradores, reduciendo así los gastos operacionales y, por ende, contribuyendo a la eficiencia administrativa.

En este orden de ideas, se expone que la estandarización de los procesos mejoró el control interno para el cumplimiento de los objetivos operacionales y la toma de decisiones, midiendo el impacto en la percepción y la satisfacción de la ciudadanía, con respecto a la solución de las peticiones, quejas, reclamos y sugerencias presentadas a la Alcaldía de Neiva.

El artículo “La gestión del talento humano desde la perspectiva del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG en una Universidad Pública de la Región Caribe”, de 2023, del Magíster Eduardo Torres, junto al Doctor en ciencias sociales Harold Lara Guzmán,

analiza cómo la gestión del talento humano en la Universidad del Atlántico es un factor determinante para el cumplimiento del propósito organizacional.

En su investigación, exponen que la Universidad del Atlántico, mediante el *Plan de Desarrollo Institucional para el período 2022 – 2031* y la implementación del Sistema Integrado de Gestión (usando como guía MECI y NTCGP), puso de referencia que la adecuada gestión del talento humano en sí mismo es un pilar estratégico para el cumplimiento misional de la Institución; no obstante, que debido a temas presupuestales y administrativos de la misma, se han encontrado desafíos para el posicionamiento de la institución educativa con relación al mejorar la calidad de la vida laboral de los colaboradores.

Desde los enfoques descriptivos, no experimentales y cruzados, como parte de la metodología cuantitativa, se analizan las variables del MIPG y cómo su implementación conlleva al diagnóstico, diseño e implementación de la matriz para la gestión del talento humano como componente fundamental del plan de desarrollo institucional.

Dentro del estudio se concluye que una de las falencias más significativas para la adecuada implementación del sistema es la falta de articulación estratégica entre las áreas para mitigar los riesgos identificados asociados a la operatividad; sin embargo, explican que el MIPG se convierte en un marco referencial excepcional para la consecución de acciones que a través del fortalecimiento del talento humano como un factor estratégico se puede dar la consecución de objetivos de forma más simple.

Siguiendo la línea de estudio de las entidades territoriales en Colombia, el Magíster en Gestión y Dirección Financiera Javier Hernández Royett et al. (2018) presenta el artículo

“Evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) en las entidades territoriales del Estado colombiano”.

Desde un análisis descriptivo y la consecución de entrevistas como método de recolección de información, se pretendió caracterizar las condiciones en cuanto a la implementación del MIPG para el cumplimiento misional de las entidades descentralizadas del distrito turístico y cultural de Cartagena de Indias, regidas por el Decreto 1499 de 2017¹, en el marco de la prestación de servicios entre el último semestre de 2017 y el inicial del 2018.

En este sentido, expone que las entidades del Estado necesitan un modelo que sea simple y sistematizable con el fin de garantizar la eficiencia con respecto a la prestación de servicios, y así, mediante la implementación de las siete dimensiones del MIPG, monitorear e identificar alertas tempranas de posibles riesgos en su implementación, que, tras su identificación, promuevan su mejora y garanticen una prestación adecuada y eficaz por parte de las entidades territoriales.

Finalmente, explica que debido a lo reciente del modelo pueden presentarse falencias que tras el cierre de período administrativo imposibiliten medir el impacto de su ejecución a nivel interno. No obstante, el modelo se convierte en una herramienta que tras su correcta ejecución permitiría disminuir los riesgos asociados a la operatividad de cada entidad territorial en relación con la prestación del servicio y la atención ciudadana.

¹ “...Fusionó los tres sistemas de gestión en Colombia (Sistema de Desarrollo Administrativo, Sistema de Control de Calidad, el Sistema de control interno) y creó un sistema único de gestión, actualizando, el *Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)* acoplando el Modelo Estándar de Control Interno (MECI)”. (Royett et al., 2018, p. 444)

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis comparativo entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) y las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018 para formular una propuesta que incluya todos los aspectos de lo que se considera un sistema integrado de gestión bajo estándares internacionales que permita fortalecer el MIPG de las entidades públicas en Colombia.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de Función Pública.
- Comparar las dimensiones del MIPG con los requisitos establecidos en las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018.
- Identificar a través del análisis de los requisitos, las brechas que tiene el MIPG frente a los estándares internacionales (ISO) seleccionados.
- Diseñar una propuesta que incluya los aspectos faltantes de las normas ISO en el modelo MIPG para que sea considerada un Sistema Integrado de Gestión que contribuya al fortalecimiento institucional.

5. METODOLOGÍA

Para este proyecto de investigación se pretende utilizar una metodología mixta, Roberto Hernández Sampieri (2014) expone que en este tipo de metodología se hace uso de “...las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolos y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (p.565).

En este orden de ideas, la metodología cualitativa permite el planteamiento de un problema de investigación, el cual tiene como “propósito colocar la atención en la idea fundamental de la investigación, comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes y en relación con su contexto” (Roberto Hernández-Sampieri, 2014, p.358) siendo en este caso, la identificación de brechas entre el sistema MIPG y sus 7 dimensiones, y su aplicabilidad frente a las normas para la Implementación de Sistemas de Gestión ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001.

Para la metodología cuantitativa se tomarán como base los alcances descriptivos y correlacionales expuestos por Roberto Hernández-Sampieri en Metodología de la Investigación (2014). Explica que los estudios descriptivos:

Buscan especificar las propiedades, las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a los que se refieren, esto es, su objetivo es indicar cómo se relacionan éstas ... siendo útiles para demostrar con precisión ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (p.92)

Con relación a lo planteado anteriormente, este proyecto de investigación realizará un análisis descriptivo para identificar las características principales y los atributos de calidad de las 7 dimensiones que conforman el componente “Operación del MIPG”.

Roberto Hernández-Sampieri (2014) encuentra utilidad en el alcance correlacional, en la medida en que permite conocer cómo es el comportamiento e impacto de una variable en relación con las demás variables que allí se documenten. En este orden de ideas, una vez definan las variables, se desarrollará el análisis comparativo con los requisitos de las normas ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001, documentando los puntos que, al no estar en el MIPG, establecerían las brechas existentes entre el MIPG y un Sistema Integrado de Gestión basado en una estandarización internacional.

En definitiva, con el análisis realizado, se presentará una propuesta sobre las dimensiones que podrían incluirse en el MIPG para que sea considerado un Modelo Integrado de Gestión en Entidades Públicas.

6. ANÁLISIS COMPARATIVO ENTRE EL MODELO MIPG, LAS NORMAS ISO 9001:2015, ISO 45001:2018, ISO 14001:2015 E IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS.

Según lo descrito en la sexta versión del manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), este modelo funciona a través de 7 dimensiones o políticas que se articulan y comunican entre sí para lograr el funcionamiento óptimo del modelo. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Cada dimensión cuenta con unos atributos de calidad, los cuales representan los requisitos mínimos que cada entidad debe implementar para cumplir con lo exigido por el modelo y según el grado de profundización en la implementación de cada atributo se le asigna un puntaje de cumplimiento en el FURAG.

Estas dimensiones, que están sustentadas y apoyadas por la normatividad colombiana, cuentan además con una o varias políticas, con unos lineamientos específicos para cada una de ellas, lo que permite su correcto desarrollo y desempeño así:

Tabla 1. Políticas asociadas a cada dimensión del MIPG

DIMENSIÓN		POLÍTICAS ASOCIADAS
1	Talento Humano	• Talento Humano • Integridad
2	Direccionamiento Estratégico y Planeación	• Planeación Institucional • Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público • Compras y Contratación Pública

3	Gestión con valores para resultados	• 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
4	Evaluación de resultados	• Seguimiento y evaluación del desempeño institucional
5	Información y comunicación	• Gestión documental • Gestión de la información estadística
6	Gestión del conocimiento y la innovación	• Gestión del conocimiento y la innovación
7	Control Interno	• Control interno

Fuente: elaboración propia basado en el Manual Operativo del MIPG

Por otra parte, es relevante mencionar que la medición del desempeño institucional se surte a través de 6 etapas (ver

Ilustración 2), las cuales permiten medir la gestión realizada por cada entidad, el desempeño obtenido durante el año inmediatamente anterior, las metas alcanzadas y la realización de ajustes a las políticas del MIPG.

Ilustración 2. *Etapas para la medición del desempeño institucional*



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

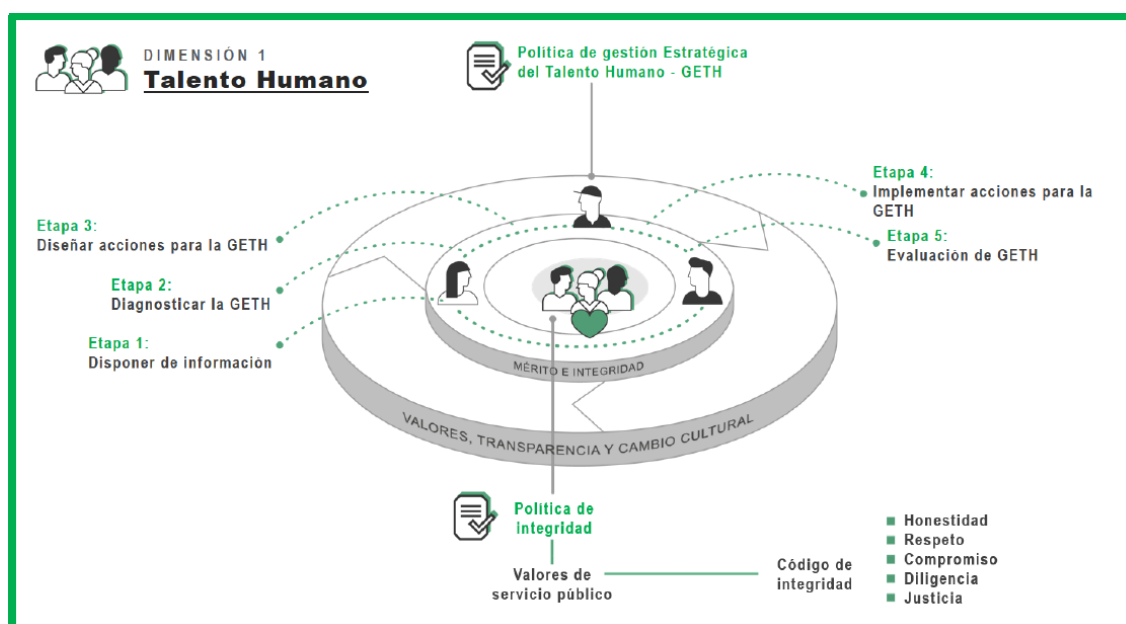
6.1. PRIMERA DIMENSIÓN: TALENTO HUMANO

El MIPG considera que esta es su primera dimensión, según lo especifica el Manual Operativo del MIPG, es el recurso más importante y, a través del cual, cada entidad logra que se ejecuten las tareas propias de la misionalidad de cada una de ellas con criterios de calidad basados en la garantía de los derechos y la respuesta a las demandas de los ciudadanos.

Esta dimensión busca dar instrumentos a la entidad para “gestionar adecuadamente su talento humano a través del ciclo de vida del servidor público (ingreso, desarrollo y retiro)”

a través de las políticas de Gestión Estratégica del Talento Humano, que se desarrollan a través de 5 etapas, y de Integridad que se lleva a cabo por medio del Código de Integridad. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024).

Ilustración 3. Desarrollo de la Dimensión de Talento Humano



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Esta dimensión está soportada en el marco normativo colombiano que exige, tanto a entidades públicas como empresas privadas, el cumplimiento de los requisitos frente a la Seguridad y Salud en el Trabajo (Decreto 1072 de 2015²), Riesgos Laborales (Decreto 1295 de 1994), bienestar laboral, establecimientos de empleos públicos y carrera administrativa (Ley 909 de 2004), Gestión del Talento Humano (manuales de funciones y competencias), entre otras.

² “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo”

En este punto, es de recalcar que en el Capítulo 6 de la Sección 2 del Decreto 1072 de 2015, establece todos aquellos parámetros que debe tener en cuenta cualquier empresa u organización (pública o privada) para implementar un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo basado en el ciclo PVHA, estableciendo definiciones, requisitos para establecer la política de Seguridad y Salud en el Trabajo, objetivos, responsabilidades tanto de los empleadores como de los trabajadores, de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), requisitos de capacitación, documentación, comunicación; identificación de peligros, evaluación y valoración de los riesgos, así como la gestión de los mismos, medidas de prevención y control; evaluación del Sistema de Gestión, planificación del mismo, indicadores de gestión, entre otros.

Adicionalmente, es relevante mencionar que dentro de los atributos de calidad de esta dimensión el Modelo solicita que todas las personas vinculadas a la entidad cuenten “*Con condiciones de salud y seguridad en el trabajo que preservan su bienestar y con mínimos niveles de riesgos materializados.*” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Por otra parte, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para esta dimensión establece 10 atributos de calidad relacionados directamente con el talento humano de cada entidad y 3 que impactan al equipo directivo; dentro de las primeras se puede destacar, a parte de la ya mencionada en el párrafo anterior, la referente a la vinculación por medio del mérito, que en Colombia se relaciona directamente con concursos³ que

³ La Comisión Nacional del Servicio Civil (CNSC) es la encargada de administrar la carrera administrativa del país asegurando el ingreso de forma transparente y meritória [¿Quiénes somos? | CNSC](#)

evalúan competencias funcionales, específicas para cada cargo según la experiencia y el cargo al que se aplica, competencias comportamentales, de integridad y transparencia. Finalmente, dentro de los atributos relacionados con el equipo directivo se destacan la relacionada con el enfoque al logro de resultados y la que establece que “*con su liderazgo lleve a la entidad al cumplimiento de propósito fundamental.*” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024, pág. 27)

Teniendo en cuenta la descripción de la dimensión y los atributos de calidad establecidos para ésta, es así como se evidencia que, a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas de la siguiente forma:

Tabla 2. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la primera Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
5.3. Roles y Responsabilidades en la Organización	Se establece un manual de funciones para los servidores públicos en el cual se establecen las competencias funcionales y comportamentales de los servidores públicos según el nivel jerárquico de cada uno. Dentro de estas competencias, se incluyen temas como Visión estratégica, liderazgo efectivo, Planeación, Gestión de Procedimientos, entre otros (Decreto 815 de 2018)		

5.4. Consulta y participación de los trabajadores	No Aplica	A través del decreto 1072 de 2015, las entidades públicas aseguran la consulta y participación de los trabajadores a través de la conformación de los COPAST e implementación del Artículo 2.2.4.6.10. Responsabilidades de los trabajadores, Artículo 2.2.4.6.14. Comunicación y Artículo 2.2.4.6.15. Identificación de peligros, evaluación y	No Aplica
---	-----------	---	-----------

		valoración de los riesgos.	
7.2. Competencia	Además de lo establecido en los manuales de funciones ya mencionados, el MIPG establece en la etapa 3 de esta dimensión, la Ruta del Crecimiento, mediante la cual fomenta la capacitación a los servidores públicos no solo en los temas propios de sus funciones, sino en los temas relacionados a la planeación institucional, desarrollo de habilidades blandas, integridad, clima laboral entre otros. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)		

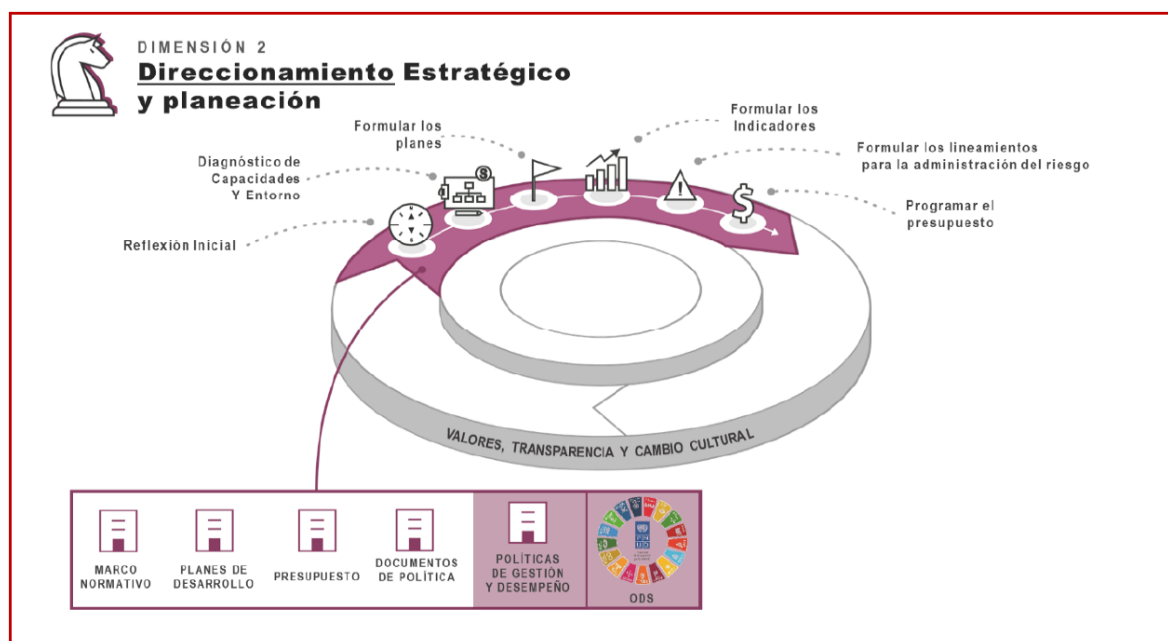
Fuente: Elaboración propia

6.2. SEGUNDA DIMENSIÓN: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN.

Según lo establecido en el Manual Operativo del MIPG, esta dimensión tiene como finalidad proporcionarles a las entidades públicas herramientas que les permitan establecer “la ruta estratégica que guará su gestión institucional, con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024).

A partir de esta dimensión cada entidad deberá establecer su misión, identificar sus grupos de valor, identificar el contexto de la organización, establecer planes y proyectos con objetivos y metas claras, la medición del desempeño a través de indicadores, administrar los riesgos asociados a la gestión institucional, establecer la adecuada gestión de los recursos públicos asignados.

Ilustración 4. Desarrollo de la dimensión *Direccionamiento Estratégico y Planeación*



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Por otra parte, esta dimensión especifica que todas las entidades deben incluir dentro de su planeación institucional 13 planes de acción que les permitirán gestionar y alinear su accionar con el direccionamiento estratégico de la entidad que les permita encaminar a atender el propósito fundamental.

Ilustración 5. Planes de acción institucional

- | | |
|---|---|
| ▪ Plan Institucional de Archivos PINAR | ▪ Plan de Trabajo Anual en Seguridad y Salud en el Trabajo |
| ▪ Plan Anual de Adquisiciones | |
| ▪ Plan Anual de Vacantes | ▪ Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano |
| ▪ Plan de Previsión de Recursos Humanos | ▪ Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones PETI |
| ▪ Plan Estratégico de Recursos Humanos | ▪ Plan de Tratamiento de Riesgos de Seguridad y Privacidad de la Información |
| ▪ Plan Institucional de Capacitación | ▪ Plan de Seguridad y Privacidad de la Información |
| ▪ Plan de Incentivos Institucionales | |

Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Esta dimensión, una de las más importantes del modelo, cuenta con 7 atributos de calidad específicos para el direccionamiento estratégico de la entidad, dentro de los cuales se priorizan la orientación del propósito a la generación de valor, respondiendo al análisis del contexto interno y externo de la entidad, interiorizado por los colaboradores de la entidad y sus roles y responsabilidades definidos frente al alcance de la dimensión.

Frente a la planeación institucional, el modelo define 8 atributos de calidad, en los cuales se destacan la participación de los grupos de valor en dicha planeación, articulada con los recursos que cuenta y con resultados anuales medibles.

Adicionalmente, establece con 17 atributos relacionados con el presupuesto, la gestión presupuestal y las compras y contratación pública que establecen la planeación del presupuesto, procesos de adquisición que permitan la participación de diferentes proponentes alineados con el marco normativo y con un seguimiento y control mediante herramientas o mecanismos internos que garanticen la transparencia y el uso eficiente del recurso.

A continuación, se evidencia cómo a través de esta dimensión y sus atributos, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas ISO:

Tabla 3. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la segunda Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
4. Contexto de la Organización	El MIPG establece que para que esta dimensión cumpla con los atributos de calidad, se deben identificar los aspectos internos, el conocimiento de los servidores públicos, apalancamiento de los planes y programas a través de las TIC, aspectos externos de la entidad basado en el modelo PESTEL.		
5.1. Liderazgo y compromiso	El Manual Operativo establece que desde el Direccionamiento Estratégico la entidad debe garantizar que su planeación responde a la identificación y análisis del contexto de la entidad, que es comunicado e interiorizado por todos los servidores y contratistas, que hay una definición clara de roles y responsabilidades.		
5.2. Política del Sistema	Desde el direccionamiento estratégico de cada entidad, se debe establecer la política del sistema orientada al propósito fundamental de cada entidad y a la generación de valor público (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)		
7. Planificación	Dentro de la Planeación institucional se definen 8 atributos de calidad que permiten asegurar que la		

	entidad cumple con la Planeación Institucional, dentro de los cuales están: la identificación de riesgos y los controles definidos para asegurar el cumplimiento institucional, objetivos medibles y orientados a resultados y susceptibles de seguimiento y mejora, establecimiento de estrategias, proyectos, metas y acciones enfocadas al cumplimiento de cada una de ellas.
7.1. Recursos	A través de las políticas de gestión Presupuestal y eficiencia del gasto público y la política de Compras y Contratación Pública, el MIPG se asegura que la entidad cuente con los recursos necesarios para la correcta prestación del servicio y la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Institucional, así como los recursos necesarios para la adquisición y mantenimiento de la infraestructura, y la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo establecido en el Decreto 1072 que hace parte integral del modelo en la Primera Dimensión.
7.5.3 Información Documentada	El modelo Operativo del MIPG establece que a través del Plan Institucional de Archivos (PINAR), la Política

	de gestión Documental se aplica a los componentes estratégico, administración de archivos, documental, tecnológico y cultural, facilitando así el diseño, la administración, la planeación, la producción, la organización, las disposición de documentos, tecnologías para la gestión de la documentación electrónica, seguridad y privacidad de la información, gestión del conocimiento, patrimonio cultural y protección de ambiente en el campo de la gestión documental de la entidad, entre otros. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)
9.3. Revisión por la Dirección	El modelo establece que los ejercicios de planeación institucional se deben realizar cada año, y deben estar basados en los resultados obtenidos frente al cumplimiento de las metas trazadas, en la información obtenida por parte de los ciudadanos objeto de los servicios de la entidad, en los resultados de los ejercicios de autoevaluación, seguimiento y control del sistema integrado de planeación y gestión, el análisis de la información obtenida en la implementación, los recursos ejecutados y los disponibles.

Fuente: Elaboración Propia

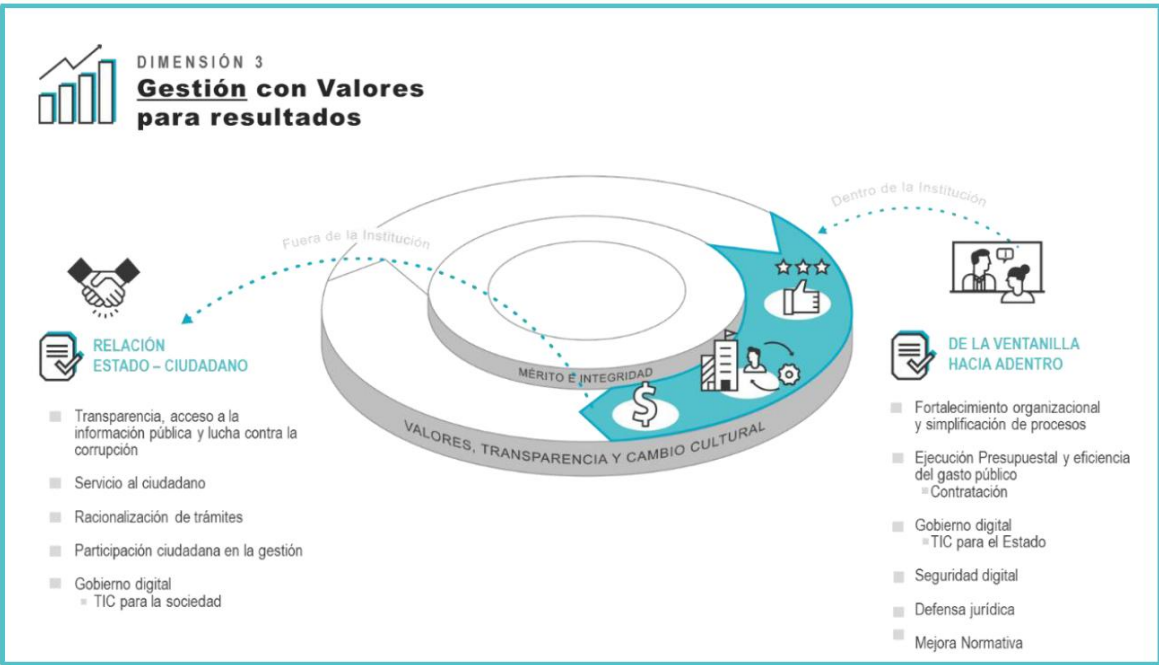
6.3. TERCERA DIMENSIÓN: GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS

Esta dimensión es una de las más robustas del MIPG, ya que a través de ella se implementan las 11 políticas que enmarcan los requerimientos transversales a cualquier entidad del estado y que permiten a las entidades prestar los servicios a la ciudadanía a través de la gestión por procesos y, según lo especifica el Manual Operativo MIPG, se debe entender desde 3 perspectivas: Esquema Operativo Interno, Relación Estado Ciudadano y Políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de recursos públicos.

Así mismo, esta dimensión pretende que la gestión de las entidades esté encaminada a conseguir aquellas metas y objetivos trazados en la segunda dimensión a través de la ejecución de las actividades planteadas en los diferentes planes y programas del MIPG de cada entidad.

Por otra parte, es relevante mencionar que, dentro de los atributos de calidad, es decir, los requerimientos que exige el MIPG para dar cumplimiento a esta dimensión se establece que debe existir “Un trabajo por procesos que tiene en cuenta los requisitos legales, las necesidades de los grupos de valor, los objetivos estratégicos institucionales, las políticas internas y cambios del entorno, para brindar resultados con valor” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024), ya que esto le permite a cualquier organización, o para este caso entidad del estado, implementar el ciclo PHVA generando valor a sus grupos de interés y la mejora continua de la prestación del servicio.

Ilustración 6. Desarrollo Dimensión Gestión para el resultado



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

En la siguiente tabla, se presenta cómo a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas:

Tabla 4. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la tercera Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
8. Operación	Esta dimensión desarrolla el capítulo 8 de esta norma a través de las 11 políticas que permiten el cumplimiento de los	Para esta dimensión, el modelo no hace referencia a la planificación y control	En el numeral 3.2.2 Otros aspectos importantes a tener en cuenta del Modelo

	requisitos de los servicios prestados a la ciudadanía y se detallaran a continuación.	operacional en términos de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Operativo referencia la Gestión Ambiental Institucional en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, y establece de forma opcional, que cada entidad puede apoyarse en la Norma NTC-ISO 14001 para el desarrollo de la Gestión Ambiental Institucional.
--	---	---	--

8.1. Planificación y Control Operacional	Este requisito se desarrolla a través de la Política de fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, la cual se basa en el entendimiento de la situación de la entidad y el diseño y rediseño de los procesos cuando se considere necesario.	No aplica	No aplica
8.2 Requisitos para los productos y servicios	Este requisito se desarrolla en el Modelo a través de la Política de Servicio en el ciudadano, en la cual se determinan los requisitos de los servicios a través del diagnóstico del	No aplica	No aplica

	servicio al ciudadano; también se establecen la comunicación con el cliente a través Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública la cual busca involucrar a los ciudadanos en los procesos de “diagnóstico, planeación, ejecución y evaluación - incluyendo la rendición de cuentas- de su gestión” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)		
--	--	--	--

8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	Este requisito de la ISO 9001 se desarrolla en el MIPG a través de la Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de trámites en la implementación de las fases de creación/modificación estructural de las entidades, la fase de racionalizar los trámites y la mejora de las entidades. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)	No aplica	No aplica
8.4 Control de los procesos, productos y	Este numeral de la norma se cumple en el MIPG a través de la	No aplica	No aplica

servicios suministrados externamente	implementación de los lineamientos de: evaluar y hacer seguimiento a las estrategias de atención y servicio al ciudadano (mejora continua) Evaluar la estrategia de Participación Ciudadana		
8.5 Producción y provisión del servicio	Política de Simplificación, Racionalización y Estandarización de trámites, la cual tiene como fin la simplificación, estandarización, eliminación y automatización de los trámites y	No aplica	No aplica

	procedimientos (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024) Política Gobierno Digital		
8.6 Liberación de los productos y servicios	Una vez diseñados y estructurados los servicios que la entidad presta a la ciudadanía cumple con este requisito a través de dos ejes fundamentales: los servicios que presta a la ciudadanía (trámites) y al ejecutar las estrategias de Servicio al Ciudadano que permiten generar	No aplica	No aplica

	valor a los servicios prestados.		
8.7 Control de las salidas no conformes	Este requisito se desarrolla a través de la Política de Defensa Jurídica, que permite a las entidades establecer un modelo de Gerencia Jurídica que les permita actuar de forma preventiva y correctiva ante una eventual falla en los procesos ejecutados por la entidad. Así mismo, a través de la Política de Mejora normativa, las entidades actúan de forma preventiva ante la entrega no	No aplica	No aplica

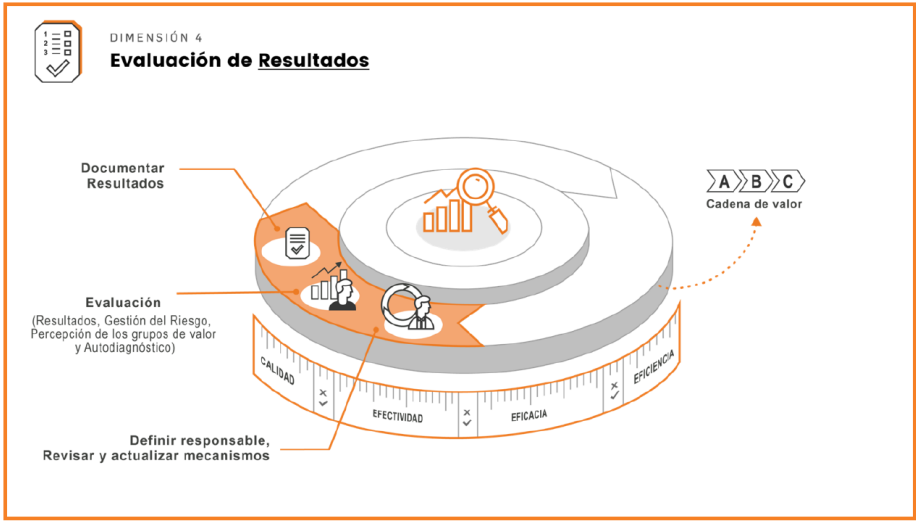
	intencionada de un servicio no conforme.		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

6.4 CUARTA DIMENSIÓN: EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Esta dimensión busca “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024) a través del seguimiento constante de la consecución de las metas propuestas en la Planeación Institucional y la toma de medidas para la mejora de la gestión en caso de considerarse necesario.

Ilustración 7. Desarrollo de la Dimensión Evaluación de resultados.



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Para este apartado, el modelo establece 12 atributos de calidad, dentro de los cuales se destacan los ejercicios de evaluación y seguimiento que establecen la planificación de los mismos, es decir, que se debe medir y la frecuencia con la que se hará, y que generen valor a la entidad al momento de la toma de decisiones basados en el cumplimiento de

metas, gestión institucional frente al impacto de sus servicios en los derechos y necesidades de sus grupos de valor.

También establece atributos relacionados con los indicadores que aportan la información necesaria para medir efectivamente el alcance de los logros y para establecer las desviaciones que permitan la mejora continua a través del establecimiento de acciones preventivas, correctivas o de mejora.

Con base en lo anterior, se demuestra cómo a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los siguientes requisitos de las normas:

Tabla 5. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la cuarta Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	El Modelo Operativo del MIPG establece en esta dimensión los parámetros para realizar el seguimiento y evaluación a través de ejercicios diseñados y	Si bien el Decreto 1072 de 2015 establece el Sistema de Gestión de Seguridad en el Trabajo y los requisitos de su Seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño, esta	Si bien el MIPG establece la Gestión Ambiental Institucional como parte integral de sus procesos utilizando como guía la NTC-ISO 14001, no obliga a las

	planificados, que se lleven a nivel institucional y a la ciudadanía objeto de sus servicios, así como la utilización de dicha información para su análisis y la toma de decisiones.	dimensión no hace referencia específicamente a ese sistema.	entidades a ejecutarlo ni menciona en esta dimensión el seguimiento de este.
10.2 No conformidad y acción correctiva	Esta dimensión establece que las desviaciones detectadas deben ser insumo para	No aplica	No aplica

	establecer las acciones preventivas, correctivas o de mejora, de manera inmediata (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)		
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia

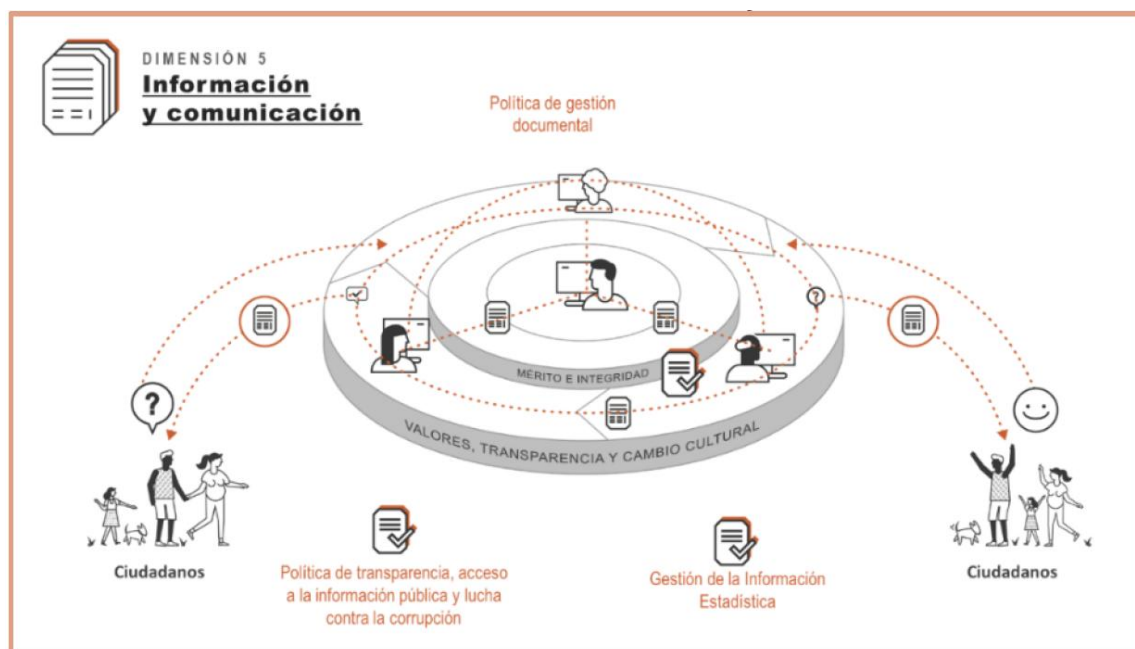
6.5 QUINTA DIMENSIÓN: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Esta dimensión es transversal y tiene una función articuladora de las demás dimensiones, ya que busca garantizar que la información tanto interna como externa sea transmitida a sus interesados de forma eficaz y transparente a través de la identificación y gestión de la información externa, identificación de las fuentes de información externa y la identificación y gestión de la información y comunicación interna (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024).

Busca, además, contar con información robusta que permita a las entidades públicas tomar decisiones en base a evidencias documentadas; que le permita a la ciudadanía contar con información verídica y en tiempo real acerca del desempeño institucional y

responder oportunamente a los requerimientos de información por parte de los actores involucrados en su gestión.

Ilustración 8. *Desarrollo de la Dimensión Información y Comunicación*



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Esta dimensión cuenta con 21 atributos de calidad, entre los que se destacan la correcta identificación de las necesidades de información para la gestión de la entidad y satisfacer las necesidades de sus grupos de valor, que además se encuentre disponible en un lenguaje de fácil entendimiento y que dicha información sea suficiente para el análisis y la gestión de los diferentes procesos de cada entidad, permitiendo así, entre otras cosas, el diálogo entre la entidad, sus grupos de valor (ciudadanos) y en general con sus partes interesadas.

En el siguiente apartado, se refleja cómo a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas:

Tabla 6. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la quinta Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
7.4 Comunicación	A través de esta dimensión, el MIPG establece las necesidades de información para su gestión, que desea comunicar y a qué grupo de interés desea dirigirse, asimismo establece quién debe realizar dichas comunicaciones y cuáles son las estrategias de comunicación a utilizar.		

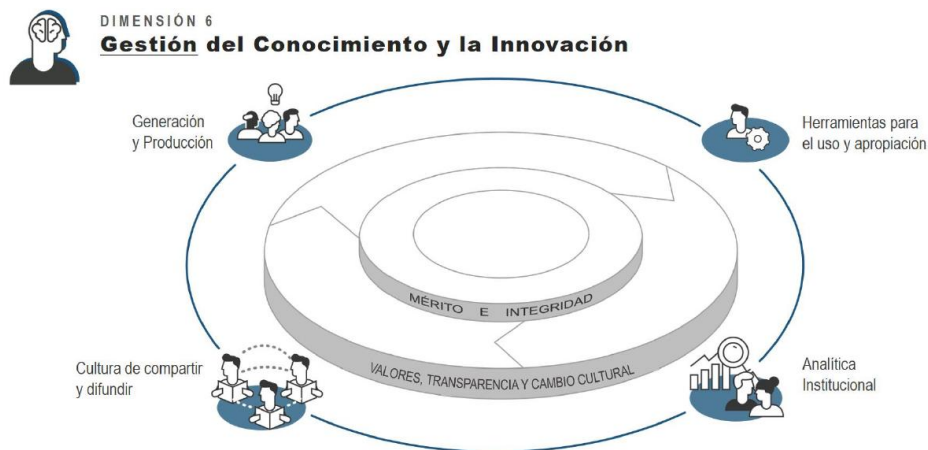
Fuente: Elaboración Propia

6.6. SEXTA DIMENSIÓN: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN

Al igual que la anterior dimensión, esta es una dimensión transversal, que busca utilizar las lecciones aprendidas y la memoria histórica de la entidad para generar conocimiento, convertirlo en estrategias innovadoras y crear herramientas tecnológicas que permitan la mejora continua de la gestión institucional y el relacionamiento con el ciudadano.

El Modelo Operativo del MIPG propone abarcar 4 ejes (ver **Ilustración 9**) que permitan desarrollar y mantener una Gestión Documental Integral, tener una Memoria Institucional Disponible, Entornos que Fomenten la Innovación y la Investigación, Comunidades de Práctica y Redes de Conocimiento, Repositorios de Conocimiento Accesibles y Fáciles de Consultar, Difusión de Prácticas significativas y lecciones aprendidas y Alianzas Estratégicas para el Intercambio de Experiencias (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024).

Ilustración 9. Ejes para el Desarrollo de la Sexta Dimensión



Fuente: (Función Pública, 2022)

El Modelo MIPG, establece para esta dimensión explica cada uno de los 7 atributos de calidad que le permita a la entidad a través de la gestión documental contar con información que le permita ejecutar la gestión del conocimiento y la innovación.

De acuerdo con la gráfica anterior, se muestra cómo a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas:

Tabla 7. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la sexta Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
8.5.2. Identificación y Trazabilidad	Esta dimensión propone a través de la Gestión Documental Integral y la Memoria Institucional tener la trazabilidad de los procesos y los objetivos trazados, el cumplimiento de los mismos y el resultado de los servicios prestados con el fin de identificar la	Esta dimensión no es específica para el cumplimiento de algún requisito de la norma	Esta dimensión no es específica para el cumplimiento de algún requisito de la norma

	conformidad de los mismos.		
10. Mejora	A través de esta dimensión, el Modelo propone	No aplica	No aplica

	ejercicios de innovación que permitan, no solo crear soluciones a problemas públicos a los que se enfrenta la entidad y la sociedad, sino que permitan también establecer mejoras en los procesos a partir de las lecciones aprendidas y los retos a los que se enfrenta la entidad.		
--	---	--	--

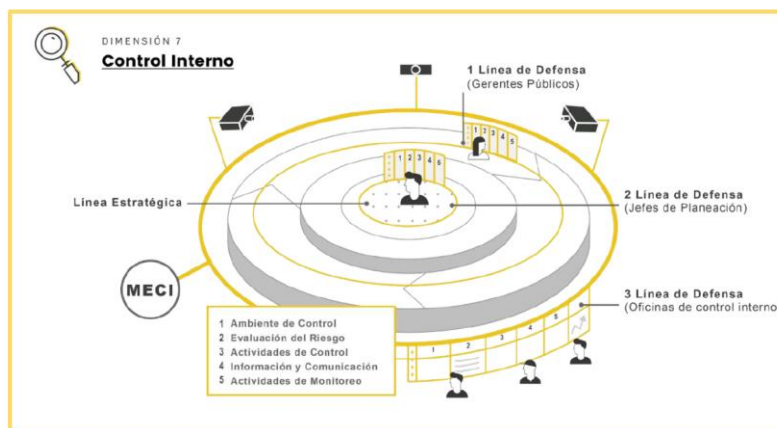
6.7. SÉPTIMA DIMENSIÓN: CONTROL INTERNO

Esta dimensión se basa en el Modelo Estándar de Control Interno -MECI, el cual busca que las entidades tengan los:

Parámetros necesarios (autogestión) para que las entidades establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura de su mejoramiento continuo (autorregulación), en la cual cada uno de los servidores de la entidad se constituyen en parte integral (autocontrol). (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

El MECI se basa en 5 componentes (ver **Ilustración 10**) a través de los cuales se pretende establecer una estructura de control y adicionalmente establece las responsabilidades de las tres líneas de defensa que le permiten a la entidad “centrarse en la contribución de la gestión de riesgos a la obtención de objetivos y la creación de valor, así como en cuestiones de "defensa" y protección del valor” (Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI., 2020)

Ilustración 10. Desarrollo de la Dimensión Control Interno



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

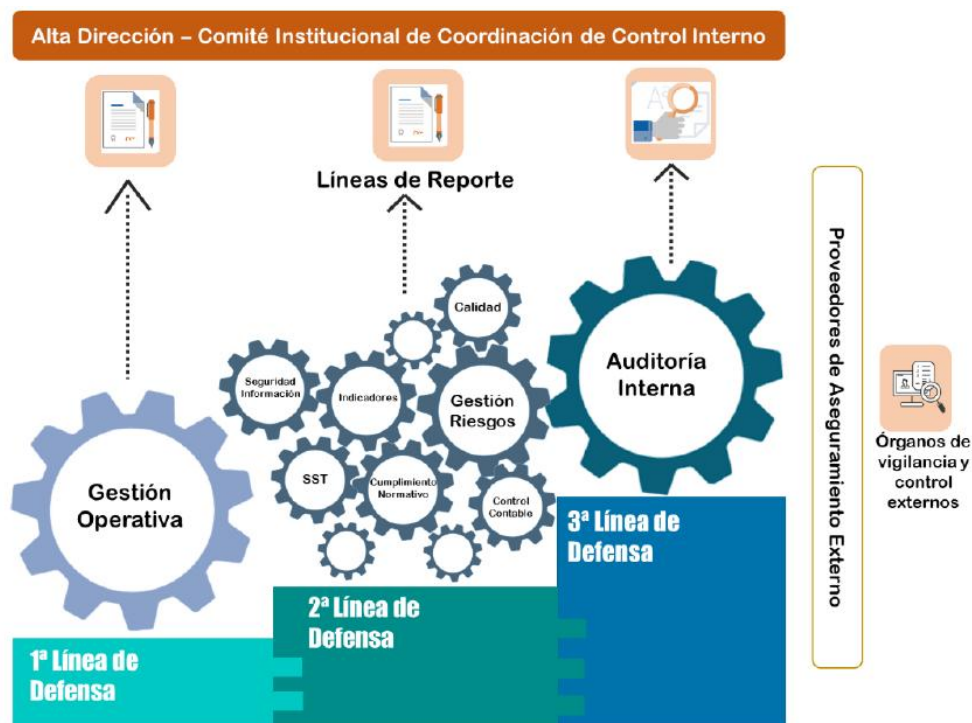
Estos 5 componentes se relacionan con cada una de las dimensiones del MIPG así:

Tabla 8. *Relación de los componentes del MECI versus las dimensiones del MIPG*

COMPONENTE DEL MECI	DIMENSIÓN MIPG
Ambiente de Control	• Direccionamiento Estratégico y Planeación. • Gestión para resultados • Gestión del Talento Humano
Evaluación de riesgos	• Dimensión de Gestión con Valores para Resultados
Actividades de Control	• Gestión con Valores para Resultados
Información y Comunicación	• Información y Comunicación
Actividades de Monitoreo	• Gestión con Valores para Resultados y • Evaluación de Resultados

Fuente: *Elaboración propia basada en el Modelo Operativo del MIPG*

Ilustración 11. Líneas de Defensa del MECI



Fuente: (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024)

Adicionalmente, para esta dimensión se establecen 8 atributos de calidad, en los que se destacan los niveles de autoridad que permiten alcanzar los objetivos institucionales, la identificación, gestión y mitigación de los riesgos identificados a través del monitoreo institucional y la realización de las auditorías internas en términos de calidad y la generación de valor agregado.

A continuación, se revela cómo a través de esta dimensión, el MIPG se alinea con los requisitos de las normas:

Tabla 9. Comparación entre los requisitos de las Normas ISO y la séptima Dimensión del MIPG

REQUISITO/NORMA	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
9.2. Auditoría Interna	Esta dimensión establece los requerimientos y el cumplimiento del numeral de Auditorías Internas que debe realizar la entidad, su periodicidad, alcance, responsables, la información documentada, entre otras.		
10.2. No conformidades y acciones correctivas	En esta dimensión los responsables de la Oficina de Control Interno son los encargados de comunicar los hallazgos de la auditoría y generar recomendaciones para abordar los riesgos. Por su parte, los Directivos y la oficina de Planeación serán los encargados de tomar las acciones pertinentes para controlar o corregir el hallazgo, asegurarse de que sean acciones eficaces y que se aseguren de no reincidir.		

Fuente: Elaboración Propia

6.8. BRECHAS IDENTIFICADAS ENTRE EL MODELO MIPG Y LAS NORMAS ISO 9001, ISO 45001 E ISO 14001.

Si bien el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) está basado en un modelo de Gestión de Calidad, equiparable casi en su totalidad con la Norma ISO 9001, se evidencia que existe una debilidad frente a lo que en la ISO se refiere a la Revisión por

la Dirección, pues si bien el modelo especifica que los resultados obtenidos en los diferentes ejercicios de seguimiento, evaluación y control son insumo para la planificación anual; no establece un lineamiento claro frente a que se realice una revisión integral del modelo, su documentación y las salidas de la mismas.

Por otra parte, tampoco se evidencia que el modelo cuente con lineamientos o herramientas que le permitan a la entidad gestionar la Planificación de los Cambios del numeral 6.3 de la norma ISO 9001.

Frente a la norma ISO 45001, el Modelo como tal no incluye aspectos o herramientas directamente relacionadas con dicha Norma, sin embargo, hace parte integral del MIPG el Decreto 1072 de 2015, que en el Capítulo 6 de la Sección 5 establece los lineamientos y requisitos obligatorios del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, los cuales son equiparables en su totalidad con la ISO 45001.

Finalmente, se evidencia que la brecha más grande existe entre el MIPG y la Norma ISO 14001, ya que si bien, en el Modelo se establece una Gestión Ambiental Institucional, en el cual se establece que deben existir unas metas sostenibles y se propone como apoyo la utilización de la Norma ISO o de los Lineamientos del Plan Institucional Ambiental PIGA, ninguno es vinculante u obligatorio, ni existe un lineamiento específico sobre como implementar un Sistema de Gestión Ambiental en las entidades públicas.

7. PROPUESTA PARA EL MODELO INTEGRADO DE GESTIÓN (MIPG) DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA

Como se mencionó anteriormente, el modelo presenta una brecha frente al requisito 6.3. Planificación de los cambios de la Norma ISO 9001:2015, la cual establece como requisitos que la organización debe considerar 4 aspectos básicos para ejecutar un cambio en el sistema de gestión, los cuales no se tienen en cuenta en el MIPG.

Adicionalmente, se evidencia una brecha frente al numeral 9.3. Revisión por la Dirección de la misma Norma, específicamente hablando de lo establecido en el numeral 9.3.3. Salidas de la revisión por la Dirección, que establece, entre otros, que se debe documentar la información resultante de las revisiones frente a las oportunidades de mejora, los cambios y los recursos (International Organization for Standardization, 2015).

Teniendo en cuenta que estos dos numerales están relacionados y que se pueden considerar parte del Direccionamiento Estratégico de una Entidad Pública, se propone incluir en la Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación del MIPG lo siguiente:

1. Una política asociada a la Gestión del Cambio de las entidades, que permita tener un modelo dinámico basado en el ciclo PHVA, donde a partir del funcionamiento propio de la entidad, los seguimientos que se realizan y el relacionamiento con el ciudadano, se evalúen las necesidades del cambio en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, se analicen los posibles efectos de estos cambios y se ajusten los recursos para las modificaciones.
2. Adicionar un lineamiento de implementación y un atributo de calidad, en el cual se garantice que:

- Los Directivos acompañados de los Líderes de las Oficinas Asesoras de Planeación y los Líderes de los Procesos, revisen al menos una vez al año los resultados obtenidos en el FURAG y los resultados obtenidos frente al cierre de brechas.
- Que se den a conocer anualmente los resultados del FURAG a todos los funcionarios de la entidad, las acciones propuestas para el cierre de las Brechas y el cumplimiento de estas.

Por otra parte, como se mencionó anteriormente, si bien el MIPG menciona la Gestión Ambiental Institucional en la tercera dimensión en el numeral “3.2.2 Otros aspectos Importantes a tener en cuenta” (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2024) no existen lineamientos o atributos de calidad específicos que le permitan a la entidad establecer un Sistema de Gestión Ambiental bajo unos criterios mínimos.

Por lo anterior, y teniendo en cuenta que hay numerales de esta norma que son transversales a las ISO 9001 y que ya se contemplan en el MIPG, se propone incluir una Octava Dimensión, en la cual se establezcan los siguientes lineamientos y atributos de calidad frente al Sistema de Gestión Ambiental:

1. Definición de una política ambiental definida, acorde al alcance, al propósito de la entidad y alineada con el Plan Nacional de Desarrollo
2. Identificación y evaluación de los aspectos e impactos ambientales asociados a todos los procesos que se desarrollan en la entidad.
3. Establecimiento de objetivos, indicadores, metas y acciones claras que permitan a la entidad el cumplimiento de lo propuesto.

4. Controles operacionales en los procesos de la entidad y la preparación y respuesta ante una posible emergencia ambiental.
5. Establecer acciones concretas frente a la eficiencia energética de las oficinas donde opera la entidad pública.
6. Establecer acciones concretas en donde la entidad no solo garantice la separación adecuada de los residuos, sino también la gestión que se realiza con aquellos residuos que se consideran aprovechables, orgánicos y no aprovechables (reducción, reutilización y reciclaje).
7. Incorporación de tecnologías limpias a los procesos que realiza la entidad que permitan la reducción del impacto negativo al medio ambiente (contaminación de fuentes hídricas, emisión de gases contaminantes, generación excesiva de residuos, etc.)
8. Medición anual de la huella de carbono de la entidad y establecer acciones para la disminución de esta, con controles y mediciones cuantitativas.

8. CONCLUSIONES

Una vez analizadas las 7 dimensiones del Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión del Departamento Administrativo de Función Pública y comparado con los requisitos de las Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018, se evidenció que dicho modelo guarda mayor relación con los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos.

Por otra parte, se comprobó que si bien el MIPG no cuenta con Políticas, lineamientos o atributos directamente relacionados con la Norma ISO 45001:2018, dicho modelo se soporta y apoya en el Decreto 1072 de 2015, que establece entre otros, los requisitos para la planeación, implementación y seguimiento del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y es de obligatorio cumplimiento para todas las empresas privadas y entidades públicas del país.

Adicionalmente, se estableció que la mayor brecha existe entre el MIPG y la Norma ISO 14001:2015, ya que no existen lineamientos claros y específicos que permitan a la entidad planear, implementar y hacer seguimiento a un Sistema de Gestión Ambiental.

Teniendo en cuenta que ninguna entidad pública del país está obligada a implementar Sistemas de Gestión bajo los estándares de las Normas ISO, se considera importante incluir políticas, lineamientos y atributos que le permitan a la entidad mejorar su desempeño institucional y aportar a la conservación ambiental del país desde el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Así mismo, es necesario contar con entidades dinámicas frente a los procesos que desarrollan, por lo que se propone incluir la gestión del cambio como un atributo de

calidad, que le permita a la entidad implementar de forma continua la mejora de los procesos y los servicios que se prestan.

Finalmente, es imperativo dar a conocer a las partes interesadas (internas y externas) de forma clara y periódica el resultado de la Gestión Institucional y las acciones que se toman desde las áreas directivas para el cierre de las brechas encontradas en los seguimientos. Esto con la finalidad de que los funcionarios y ciudadanos se apropien y se concienticen de la importancia de tener entidades estructuradas que permitan prestar sus servicios a la ciudadanía de forma eficiente, con criterios de calidad acordes a sus necesidades, sin dejar de lado el bienestar de los trabajadores y el entorno donde se desarrollan dichas actividades.

Bibliografía

Arandes, J. A. (2013). El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de orig. *PROVINCIA*, 135-173.

Congreso de Colombia. (29 de noviembre de 1993). *FUNCIÓN PÚBLICA*. Obtenido de Gestor Normativo:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>

Departamento Administrativo de la Función Pública . (MARZO de 2023). *FUNCIÓN PÚBLICA*. Obtenido de
<https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Marco+general+MI+PG+V5.pdf/56dc451e-b8c1-06b5-6c46-292e4ff71df6?t=1691168391010>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2024). Anexo 5. Criterios Diferenciales - Política de Gestión Documental. Colombia.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (Diciembre de 2024). *Función Pública*. Obtenido de Función Pública:
https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/56548624/2024-12-18_Manual_operativo_mipg_6V-publicada.pdf/0a5653af-7639-bda1-ec7a-6cded14d7da4?t=1746645145494

Departamento Nacional de Planeación. (24 de febrero de 2022). *Guía Nacional para la adecuada separación de residuos sólidos 2022*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación-DNP:

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Vivienda%20Agua%20y%20Desarrollo%20Urbano/Guia_Residuos%20Solidos_Digital.pdf

Departamento Nacional de Planeación. (Mayo de 2023). *Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Colombia, Potencia Mundial de la Vida*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación-DNP: <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>

Función Pública. (2022). *Función Pública*. Obtenido de Mircositio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión:

https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/2022-07-26_Presentaci%C3%B3n_general_MIPG+%281%29.pdf/cf5452e4-5608-460d-6262-3ecb2e646ab8?t=1660251234878

García, E. T., & Guzmán, H. L. (2023). The management of human talent from the perspective of the Integrated Planning and Management Model MIPG in a Public University of the Caribbean Region. *Dictamen Libre*, 47-59.

Instituto de Auditores Internos IIA GLOBAL, Fundación Latinoamericana de Auditores Internos -FLAI. (2020). *El modelo de las tres líneas del IIA 2020*. Bogotá.

International Organization for Standarization. (15 de septiembre de 2015). ISO 14001. *Sistema de gestión ambiental.Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standarization. (2015). ISO 9001. *Sistemas de gestión de calidad- Requisitos*. Ginebra, Suiza.

International Organization for Standarization. (Marzo de 2018). ISO 45001. *Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo- Requisitos con orientación para su uso*. Ginebra: Suiza.

López, J. F., Pérez, F. W., & Chavarro, A. M. (2024). El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como estrategia para gestionar la administración pública : The Integrated Planning and Management Model (MIPG) as a strategy to manage publicadministration. *Revista Estrategia Organizacional*, 117-136.

Presidencia de Colombia. (8 de mayo de 2018). *FUNCIÓN PÚBLICA*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86304>

Royett, J. H., Hernández, Y. F., Gil, M. d., & Barboza, E. C. (2018). Evaluación del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) en las entidades territoriales del estado colombiano : Evaluation of the integrated planning and management model (IPMM) in the territorial entities of the Colombian state. *Aglala*, 444-463.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. México D.F.: McGraw-Hill Education.

Vélez, Á. U. (9 de diciembre de 2004). *FUNCIÓN PÚBLICA*. Obtenido de Gestor Normativo: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=15423>