



El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia



Caja de transformación institucional: **modelo de gestión del cumplimiento**

Versión 1



DIRECCIÓN DE DESARROLLO
ORGANIZACIONAL
ABRIL DE 2022

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Nerio José Alvis Barranco

Director

Daniel Araújo Campo

Subdirector

Jaime González Mejía

Secretario General

Guiomar Adriana Vargas Tamayo

Directora de Participación,
Transparencia y Servicio al Ciudadano

María del Pilar García González

Directora de Gestión y Desempeño
Institucional

María Magdalena Forero Moreno

Directora de Gestión del Conocimiento

Hugo Armando Pérez Ballesteros

Director de Desarrollo Organizacional

Francisco Camargo Salas

Director de Empleo Público

Armando López Cortés

Director de Jurídica

Luz Stella Patiño Jurado

Jefe de Oficina de Control Interno

Daniel Canal Franco

Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones

Carlos Andrés Guzmán Rodríguez

Jefe Oficina Asesora de Planeación

Édgar Alexander Prieto Muñoz

Jefe Oficina de Tecnología de la
Información y las Comunicaciones

Elaborado por:

Ana María Enríquez García
Luisa Fernanda Santiago Delvasto
Dirección de Desarrollo Organizacional

Revisión y ajustes:

Marcela Acosta Orjuela
Susy Hernández Pirachicán
Claudia Gisela Jiménez Penagos
Edgar de Jesús Torres
John Acosta Moreno
Dirección de Desarrollo Organizacional

**Revisión de forma y
corrección de estilo**

Carolina Mogollón Delgado
Daniela Del Vecchio Rodríguez

Diagramación y diseño

Camilo Higuera Mozombite
Nohora Susana Bonilla Guzmán
Oficina Asesora de Comunicaciones

**Departamento Administrativo
de la Función Pública**

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C.,
Colombia
Conmutador: (+57) 601 739 5656 / 86 -
Fax: (+57) 601 739 5657
Web: www.funcionpublica.gov.co
eva@funcionpublica.gov.co
Línea gratuita de atención al usuario:
018000 917770
Bogotá, D.C., Colombia.

**En colaboración con la Consejería
Presidencial para la Transformación
Digital y la Gestión y Cumplimiento**

María Lucía Villalba
Consejera Presidencial para la
Transformación Digital y la Gestión y
Cumplimiento

Con la colaboración

Santiago Ospina Sierra*
Enrique Vargas Hernández*
Consejería Presidencial para la
Transformación Digital y la Gestión y
Cumplimiento

* Durante la fase de elaboración del documento los colaboradores se encontraban vinculados a la Consejería Presidencial para la Transformación Digital y la Gestión y Cumplimiento.

Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	6
Capítulo 1. Antecedentes del modelo de gestión del cumplimiento (MGC)	8
Capítulo 2. Cadena de valor del modelo de gestión del cumplimiento.....	14
Capítulo 3. Integración del modelo al proceso estratégico.....	17
Capítulo 4. Riesgos en la implementación del modelo	21
Capítulo 5. Propuestas de estructura administrativa para la formalización de la unidad de cumplimiento	25
Referencias	33

Tabla de figuras

Figura 1. Etapas de la cadena de valor del MGC	15
Figura 2. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 1	26
Figura 3. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 2	28
Figura 4. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 3	30

Índice de tablas

Tabla 1. Roles, funciones y perfiles de los empleos	31
---	----



Presentación

La Dirección de Desarrollo Organizacional del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) presenta esta caja de transformación institucional como un instrumento que permite a las entidades del orden nacional y territorial llevar a cabo la implementación del modelo de gestión del cumplimiento (MGC)¹, como lo establece el cuarto punto en la línea de acción 4.4. del CONPES 4023 de 2021:

...el Departamento Administrativo de la Función Pública brindará asistencia técnica en la implementación del Modelo Unificado de Gestión y Cumplimiento del Gobierno nacional a los gobiernos departamentales y municipales para fortalecer la reactivación económica de acuerdo con lo establecido en los planes de desarrollo territoriales. Uno de los principales riesgos en la gestión de los mandatarios territoriales es la imposibilidad de cumplir sus planes de desarrollo y sus principales apuestas de gobierno como consecuencia de la crisis generada por el COVID-19. En ese sentido, se hace necesario acompañar a un grupo de entidades territoriales priorizadas, en la implementación de una herramienta de gestión y gobierno que les permita a los territorios alcanzar las metas más importantes del país para superar la crisis. Esta acción iniciará en 2021 y finalizará en 2026. (p. 150)

De modo que, el MGC es la estrategia para fortalecer las capacidades de gestión y buenas prácticas de seguimiento y trazabilidad de las prioridades de las entidades públicas en el país a través de la creación de unidades de cumplimiento². El foco del modelo es hacer seguimiento a los objetivos prioritarios del jefe de gobierno y no a la totalidad del plan de gobierno. Esto permite centrar el

- 1 Entiéndase el modelo de gestión del cumplimiento como el modelo unificado de gestión y cumplimiento definido en el CONPES 4023 de 2021.
- 2 Refiérase también la Unidad de Cumplimiento al Centro de Gobierno como la instancia organizacional que ayuda al jefe de gobierno en el seguimiento de las máximas prioridades gubernamentales (CONPES 3960 de 2019, p.10). Cada entidad deberá evaluar la adopción de la instancia en la estructura organizacional según su capacidad institucional. Véase el capítulo 5.

apoyo y esfuerzo de la unidad de cumplimiento en el monitoreo y la coordinación de las metas, las trayectorias y las actividades requeridas para acelerar su cumplimiento.

Durante el proceso de implementación la unidad de cumplimiento adapta el modelo a las necesidades del territorio y sus capacidades institucionales, de forma que las buenas prácticas y/o lecciones aprendidas mejoren la gestión institucional de la entidad.

Este documento se desarrolla en cinco capítulos: (1) antecedentes del modelo de gestión del cumplimiento; (2) cadena de valor del modelo de gestión del cumplimiento; (3) integración del modelo al proceso estratégico; (4) riesgos en la implementación del modelo; y (5) Propuestas de estructura administrativa para la formalización de la unidad de cumplimiento

Capítulo 1.

Antecedentes del modelo de gestión del cumplimiento (MGC)

El mayor desafío de los gobiernos de América Latina y del Caribe es cumplir con las demandas y necesidades de sus grupos de valor mediante la mejora en la prestación de los productos y servicios que entregan a sus ciudadanos.

La debilidad en la priorización de los proyectos, los programas o las iniciativas estratégicas de los jefes de gobierno y la deficiente capacidad en el seguimiento de las políticas públicas, son razones suficientes para determinar mecanismos, herramientas y metodologías que permitan alcanzar una efectiva gestión institucional. Como una respuesta a los retos y desafíos, el Centro de Gobierno (CdG)³ aplica la “deliverology” término definido por el profesor Michael Barber, entendido como el arte y la ciencia del cumplimiento, cuyo propósito está orientado en planificar, coordinar, monitorear y comunicar las prioridades clave del gobierno a sus grupos de valor. Por su parte, el concepto del CdG data de hace más de 100 años, cuando se creó el Departamento del Primer Ministro

3 El Centro de Gobierno es la institución o un grupo de instituciones que prestan apoyo directo al jefe del ejecutivo (presidente, primer ministro, gobernador o alcalde) en la gestión de las máximas prioridades gubernamentales para asegurar la efectividad en su cumplimiento. El CdG cumple un rol esencialmente de coordinación, articulación y seguimiento de las prioridades de gobierno, mediante prestación de servicios directos enfocados en un área específica de la política pública, en consecuencia, no ejecuta o implementa tal política pública (CONPES 3960 de 2019, p. 10).

y Gabinete en 1911 en Australia, la Oficina del Gabinete en 1916 en Reino Unido y la Oficina Ejecutiva del Presidente en 1939 en Estados Unidos. (Alessandro, Lafuente & Santiso, 2014).

Estas experiencias internacionales nos dejan lecciones aprendidas y buenas prácticas que han servido de fundamento para fortalecer el Centro de Gobierno (CdG) con base en la metodología de trabajo delivery units, que en español se conoce como unidades de cumplimiento. Las unidades de cumplimiento fueron implementadas fuertemente durante la administración de Tony Blair en el Reino Unido, apoyado por el consultor Michael Barber, como herramientas de transformación e innovación institucional que brindaron mecanismos para mejorar las capacidades de la gestión institucional y facilitaron el seguimiento y monitoreo a las prioridades de gobierno.

La implementación de las unidades de cumplimiento en América Latina y el Caribe ha sido acompañada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), dichas unidades de cumplimiento tienen el propósito de fortalecer las instituciones del Centro de Gobierno (CdG) a través del modelo de gestión del cumplimiento, teniendo en cuenta las necesidades, complejidades y el nivel de desarrollo de los gobiernos. Según el BID, en el periodo de 2010 a 2018, más de 14⁴ gobiernos de América Latina y el Caribe fortalecieron su CdG a través de la creación de unidades de cumplimiento encargadas del manejo de las prioridades de rápida implementación, el impacto de resultados tempranos, la publicación de compromisos, la asignación de métodos de tiempos y roles y la identificación de cuellos de botella para facilitar la toma de decisiones y generar resultados (González & Lafuente, 2018).

A inicio de la década del 60, en Colombia se creó el Departamento Nacional de Planeación (DNP) como responsable de liderar, coordinar,

4 La implementación del modelo se ha adaptado en al menos 14 países a nivel nacional y subnacional, tales como Argentina, Las Bahamas, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Paraguay, Perú, Uruguay (González & Lafuente, 2018, p.9)

articular y apoyar la planificación de corto, mediano y largo plazo del país, incluida la planificación presupuestal y de hacer seguimiento y evaluación a lo establecido en el Plan Nacional del Desarrollo (PND)⁵ a través del sistema nacional de evaluación de gestión y resultados (Sinergia) creado a finales del siglo XX.

En el año 2012 se creó el modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) mediante el Decreto 2482 de 2012⁶, que luego fue derogado por el Decreto 1083 de 2015⁷ y liderado por el DAFP. El modelo sirve de referencia para la dirección, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de la gestión de las entidades y los organismos públicos, dicho modelo está orientado en los resultados, las prácticas y los procesos clave que adelantan las entidades para convertir insumos en resultados. Para medir los resultados Función Pública dispone del formulario único de reporte de avances de la gestión (FURAG).

Aun cuando los avances y resultados obtenidos con la puesta en marcha de Sinergia y FURAG han resultado positivos, persisten dificultades que deben ser resueltas, como el seguimiento a las máximas prioridades de gobierno. Es por ello que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)⁸ definió la necesidad de reforzar la capacidad de gestión estratégica del Gobierno nacional mediante el fortalecimiento de las funciones del Centro de Gobierno (CdG), instancia capaz de coordinar, articular y apoyar a las entidades y definir con claridad funciones y responsabilidades entre las mismas (OCDE, 2014).

Por esta razón, y con la intención de adoptar las recomendaciones de la OCDE, se reestructuró el Departamento Administrativo de la Presidencia de la República (Dapre) mediante el Decreto 1649 de

5 El artículo 339 de la Constitución Política de Colombia establece la conformación del Plan Nacional de Desarrollo para las entidades públicas

6 Por el cual se establecen los lineamientos generales para la integración de la planeación y la gestión

7 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

8 CONPES 3960 de 2019, p. 10.

2014 y se creó la Dirección para la Ejecución de Gobierno y Áreas Estratégicas, que, luego, mediante el Decreto 672 de 2017 se modifica a Dirección de Gobierno y Áreas Estratégicas, responsable de desarrollar las actividades propias de una unidad de cumplimiento o delivery unit, asesorando y apoyando a las entidades gubernamentales para la efectiva ejecución de las prioridades del presidente de la República. De acuerdo con González y Acosta (2018):

El modelo colombiano de Delivery Unit, la Unidad de Ejecución (UE), fue resultado de la fusión del modelo del Primer Ministro Tony Blair en Reino Unido (quien acuñó el término), del utilizado por la Oficina del Presidente Clinton en Estados Unidos y de las recomendaciones del Comité de Gobernanza Pública de la OCDE a Colombia. La UE se ubicó en la Presidencia de la República y bajo la línea del Secretario General de la Presidencia ejerció principalmente cinco funciones: (i) focalizar la atención del gobierno en las prioridades presidenciales y aumentar su probabilidad de éxito; (ii) coordinar la acción gubernamental alrededor de las mismas; (iii) apoyar su ágil implementación y trámite; (iv) prestar apoyo técnico para la comprensión de las problemáticas; y (v) realizar un seguimiento con el fin de generar las alertas y acciones requeridas para alcanzar los objetivos esperados (p. v).

Los principales resultados del modelo implementado en Colombia entre 2014 y el primer semestre del 2017 fueron los siguientes: (1) la regularización del seguimiento y la capacidad de proyección; y (2) la coordinación y focalización de las prioridades de gobierno.

En la búsqueda de fortalecer la gestión estratégica del Gobierno, Presidencia modifica la Dirección de Gobierno y Áreas Estratégicas del Dapre por la Consejería Presidencial para la Transformación Digital y Gestión y Cumplimiento⁹ mediante el Decreto 1185 de 2021, que busca generar mecanismos de articulación entre las entidades con el fin de mejorar sus capacidades para cumplir con las prioridades de la Presidencia de la República y de fomentar una cultura de cumplimiento.

⁹ La Consejería Presidencial para la Transformación Digital y Gestión y Cumplimiento fusiona la Consejería Presidencial para la Gestión y el Cumplimiento establecida en el derogado Decreto 1784 de 2019.

Con el fin de fortalecer el modelo implementado en Colombia desde 2014 y replicarlo a nivel nacional, en el CONPES 3960 de 2019 se aprobaron los recursos para financiar el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión Estratégica del Sector Público orientado a mejorar la efectividad en la gestión y el cumplimiento de prioridades gubernamentales. Este programa se estructuró bajo dos componentes: (1) fortalecimiento de capacidades de gestión de cumplimiento de las prioridades de gobierno, que incluye el diseño e implementación del modelo de gestión de cumplimiento (MGC) y de un plan de capacitación que incorpora estrategias de gestión del cambio para aplicarlo en los ministerios y las agencias responsables de implementar las prioridades gubernamentales; y (2) el fortalecimiento de capacidades de gestión y análisis de información para el cumplimiento de prioridades de gobierno, orientado a mejorar la eficiencia y calidad de la información a partir del diseño e implementación de un sistema de gestión y análisis de información gerencial de la Presidencia de la República.

Este sistema facilita la integración e interoperabilidad entre los sistemas del gobierno y las entidades involucradas en la gestión de sus prioridades. La integración de la información y de los datos abiertos les servirá para analizar el contexto y facilitar la toma de decisiones y acciones gubernamentales preventivas, reactivas y de prospectiva, así como para consolidar la memoria institucional.

La primera versión del modelo de gestión de cumplimiento (MGC) fue aplicado a finales del año 2020 como prueba piloto en cuatro entidades del territorio nacional, a saber: la Gobernación del Magdalena, la Gobernación de Sucre, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y la Alcaldía de Cúcuta, liderado por la Consejería Presidencial y apoyados por la Dirección de Desarrollo Organizacional del DAFP.

Luego de revisar los resultados de las pruebas piloto, Función Pública ajustó la metodología de lo que ahora es el modelo de gestión del cumplimiento (MGC) para iniciar la etapa de implementación en

el territorio nacional. En respuesta a este ejercicio, en el CONPES 4023 de 2021¹⁰ se definió que el Gobierno nacional, a través del DAFP, prestará asistencia técnica en la implementación del modelo unificado de gestión y cumplimiento a los gobiernos departamentales, distritales y municipales para fortalecer la reactivación económica de acuerdo con lo establecido en los planes de desarrollo territoriales, determinando retos importantes en los próximos seis años.

10 CONPES 4023 de 2021 sobre la política de reactivación, la repotenciación y el crecimiento sostenible e incluyente

Capítulo 2.

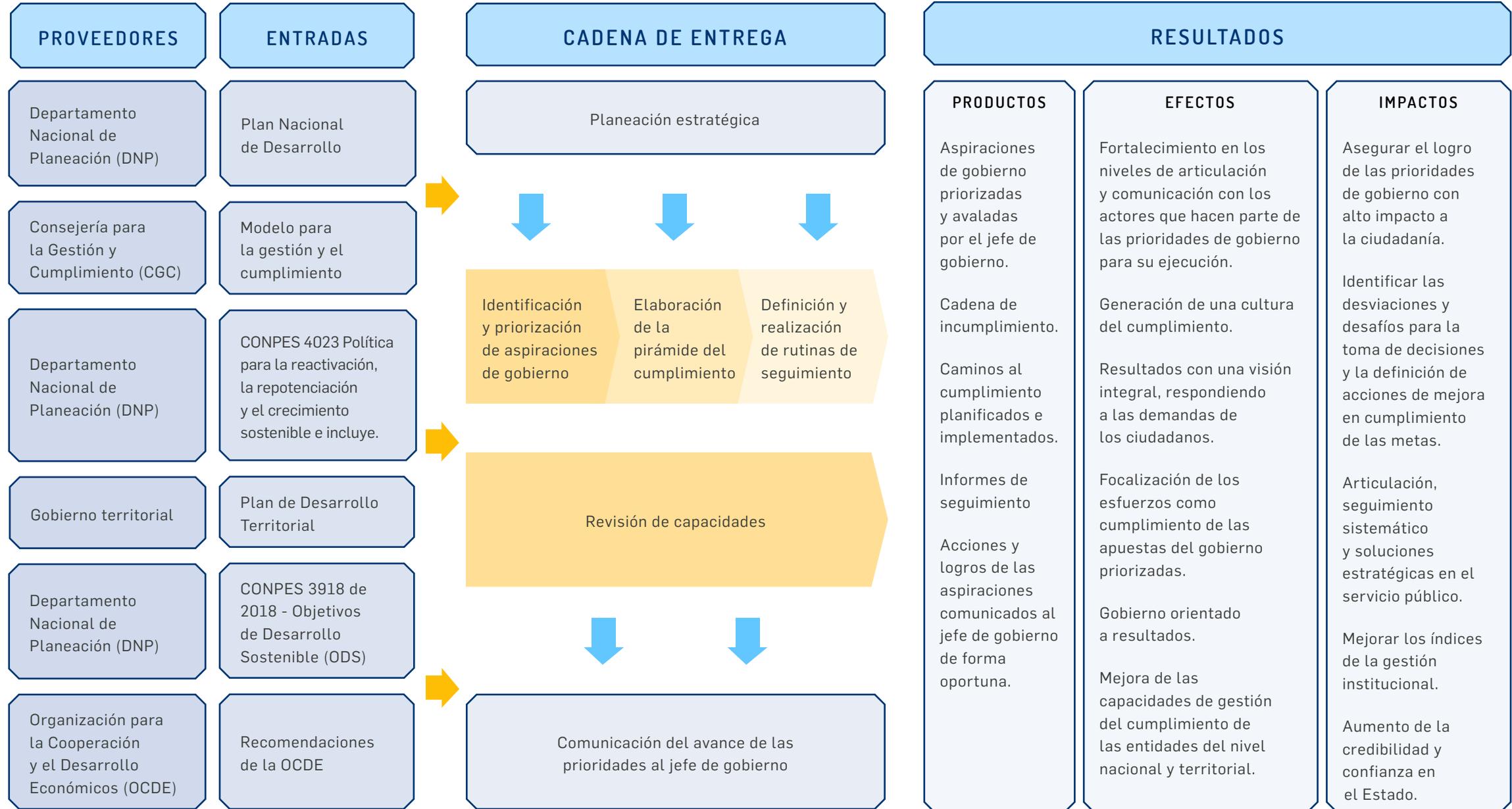
Cadena de valor del modelo de gestión del cumplimiento

La cadena de valor es un instrumento que presenta la relación lógica entre insumos, actividades, productos y resultados que generan valor en la entrega de un bien o servicio a lo largo del proceso de transformación (DNP, 2019, p.5). La construcción de la cadena contiene dos etapas¹¹: en la primera se identifican los insumos y las actividades que generan valor, que al ejecutarse se transforman en un bien o servicio; y en la segunda se generan resultados a corto, mediano y largo plazo.

La cadena de valor se puede entender como la primera herramienta que plantea este documento (ver Figura 1).

11 Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas. Sinergia 2014.

Figura 1. Etapas de la cadena de valor del MGC



Nota. Dirección de Desarrollo Organizacional, Función Pública, 2021

Las tres actividades principales de la cadena de valor que aparecen en medio de la “planeación estratégica” y de la “revisión de capacidades” de la Figura 1 corresponden a las fases de la implementación del modelo: priorización de aspiraciones¹², pirámide de cumplimiento y rutinas de seguimiento. Estas se explican con mayor detalle en los anexos 2, 3, 6 y 13.

La cadena de valor representa de manera sistemática las principales actividades que crean valor y es un elemento indispensable para la implementación del modelo, ya que explica de manera gráfica cuáles son los insumos necesarios y las actividades para obtener los productos o servicios que mejorarán la gestión institucional a mediano y largo plazo.

12 Las aspiraciones son aquellas consideradas las prioridades de gobierno que tengan un alto grado de complejidad, de impacto social y que requieren una fuerte articulación sectorial para ser resueltas

Capítulo 3.

Integración del modelo al proceso estratégico

Es importante analizar la forma en que se integrará el modelo de gestión del cumplimiento en los procesos estratégicos del sistema de gestión de calidad. De esta forma, se articulan y documentan las actividades que realiza la unidad dentro de la planeación estratégica, teniendo en cuenta el mapa de procesos, los recursos y las características de la entidad.

A continuación se presentan los documentos que sirven de orientación para implementar el modelo. Es importante que la unidad de cumplimiento socialice internamente este modelo a través de estrategias de comunicación.

Cada anexo contiene de manera general las actividades necesarias para desarrollar todas las fases del modelo (priorización de aspiraciones, pirámide de cumplimiento y rutinas de seguimiento). Estos incluyen ejemplos, presentaciones o herramientas para crear y poner en marcha la Unidad de Cumplimiento.

En el [Anexo 1. Cadena de valor](#) se detallan los insumos, las actividades clave y los resultados dentro de la ejecución del modelo de gestión del cumplimiento (MGC).

En el [Anexo 2. Desglose de cadena de valor](#) se explica cada una de las actividades de valor que aparecen en la cadena y que están asociadas a resultados medibles y evaluables.

En el [Anexo 2.1. Presentación contexto del MGC](#) se encuentra el contexto del modelo con la explicación de las tres fases de implementación.

Fase 1. Priorización de aspiraciones: esta es la primera fase del modelo en la que se coordinan y articulan las prioridades estratégicas del jefe de Gobierno a partir de la priorización y estructuración de metas que permitan cumplir con las aspiraciones más relevantes.

Para el desarrollo de esta fase tenga en cuenta los siguientes anexos:

[Anexo 3. Documento orientador para la implementación de la priorización de aspiraciones](#)

[Anexo 4. Presentación priorización de aspiraciones](#)

[Anexo 5. Taller matriz clasificación de aspiraciones](#)

Fase 2. Pirámide de cumplimiento: esta fase permite a los actores involucrados crear de forma estructurada y clara una serie de métricas y metas para implementar los proyectos y acelerar el cumplimiento de los objetivos.

Para el desarrollo de esta fase tenga en cuenta los siguientes anexos:

[Anexo 6. Documento orientador para la implementación de la pirámide de cumplimiento](#)

[Anexo 7. Presentación pirámide de cumplimiento](#)

[Anexo 8. Presentación cadena de cumplimiento](#)

[Anexo 9. Metodología de riesgos de cadena de cumplimiento](#)

[Anexo 10. Ejemplo cadena de cumplimiento](#)

[Anexo 11. Presentación camino al cumplimiento](#)

[Anexo 12. Taller camino al cumplimiento](#)

Función Pública y la Consejería Presidencial adaptaron la metodología de riesgos para la cadena de cumplimiento (Anexo 9) con base en la Guía para el diseño de programas: Gestión de riesgos en cadenas de valor del Banco Interamericano de Desarrollo (2017) y la Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V5 del DAFP (2020) para que las entidades implementen el modelo.

Fase 3. Rutinas de seguimiento: en esta fase se realiza el monitoreo al avance en la ejecución; así mismo, se identifican los desafíos y las desviaciones para la toma de decisiones.

[Anexo 13. Documento orientador para la implementación de rutinas de seguimiento](#)

[Anexo 14. Presentación rutinas de seguimiento](#)

[Anexo 15. Taller rutinas de seguimiento](#)

[Anexo 16. Taller revisión de capacidades](#)

Los anexos que encuentran en este capítulo son herramientas sencillas que permiten facilitar la aplicación del modelo con contenidos teórico-prácticos. Se recomienda revisar los anexos en forma secuencial para tener una comprensión adecuada de los temas y, de esta manera, implementarlo en su entidad.



Capítulo 4.

Riesgos en la implementación del modelo

Los riesgos son inherentes al desarrollo de cualquier actividad. Un riesgo tiene un grado de incertidumbre o un margen de error que puede llegar a afectar el cumplimiento de un objetivo o la entrega de un bien o servicio. Es decir, el riesgo¹³ hace referencia a la probabilidad de que ocurra un evento futuro e incierto, por lo general fuera del control directo, que afecta la entrega del bien o servicio.

Función Pública y la Consejería Presidencial asesoraron a las unidades de cumplimiento en la prueba piloto llevado a cabo en el año 2020 y a las entidades territoriales seleccionadas para la vigencia 2021. En este proceso se identificaron riesgos en dos momentos: durante la implementación del modelo (entender y aplicar el modelo para integrarlo al proceso estratégico y adaptarlo a las necesidades de la entidad) y durante la ejecución de la unidad de cumplimiento (hacer seguimiento al cumplimiento de las prioridades de gobierno).

13 Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas versión 5, DAFP, diciembre 2020.

A continuación se presentan los riesgos identificados según el momento:

Riesgos en la implementación del modelo:

- Poco compromiso y pérdida de interés por parte de la entidad.
- Bajo o nulo liderazgo en la implementación del modelo en la entidad.
- Baja o nula comunicación entre la unidad de cumplimiento, el jefe de Gobierno y los líderes que ejecutan las prioridades de gobierno.
- La no formalización de la oficina o gerencia de cumplimiento, el grupo interno de trabajo o el empleo en la planta de personal de la entidad.
- Bajo o nulo conocimiento del contexto de la entidad.
- Baja o nula gestión al cambio.
- Atraso en el cumplimiento del cronograma de implementación del modelo.
- No continuar con la metodología de implementación del modelo.

Riesgos en la ejecución de la unidad de cumplimiento:

- Cambios constantes en las prioridades de gobierno.
- Deficiencia en la planeación de las prioridades de gobierno (aspiraciones).
- Poca disciplina en el monitoreo de las prioridades de gobierno.

- Falta de mecanismos para la identificación de desviaciones durante la ejecución de las prioridades de gobierno.
- Alta rotación de personal asociado a la unidad de cumplimiento.
- Falta de idoneidad en los perfiles de los empleos de la unidad de cumplimiento.
- Fuga del conocimiento.
- Falla en la articulación entre los actores establecidos en la cadena de cumplimiento y los líderes de la entidad para la toma de decisiones.
- Baja capacidad en la coordinación y el seguimiento de las prioridades de gobierno.
- Poca divulgación sobre el progreso de las prioridades de gobierno a los actores involucrados.
- Falta de decisiones oportunas.
- Falta de oportunidad, calidad y disponibilidad de la información para la toma de decisiones.

Con respecto a los controles asociados a los riesgos, estos deben ser definidos de acuerdo con los recursos disponibles y con la capacidad institucional de cada entidad.

Finalmente, la gestión por resultados y la cultura del seguimiento y cumplimiento en la implementación del MGC es una capacidad que cada entidad deberá adaptar a su contexto con el objetivo de conectar las acciones con los resultados y trazar la gestión del cumplimiento de las prioridades de gobierno, identificando los obstáculos y las oportunidades para alcanzar los objetivos prioritarios. De lo contrario, se puede correr el riesgo de dar un enfoque diferente al modelo, generando un desgaste administrativo y fijándose en objetivos que no son de control del gobierno.



Capítulo 5.

Propuestas de estructura administrativa para la formalización de la unidad de cumplimiento

Para la implementación del modelo de gestión del cumplimiento (MGC) se recomienda que cada entidad analice sus capacidades internas y los factores externos para la adopción de la unidad de cumplimiento en la estructura organizacional de la entidad.

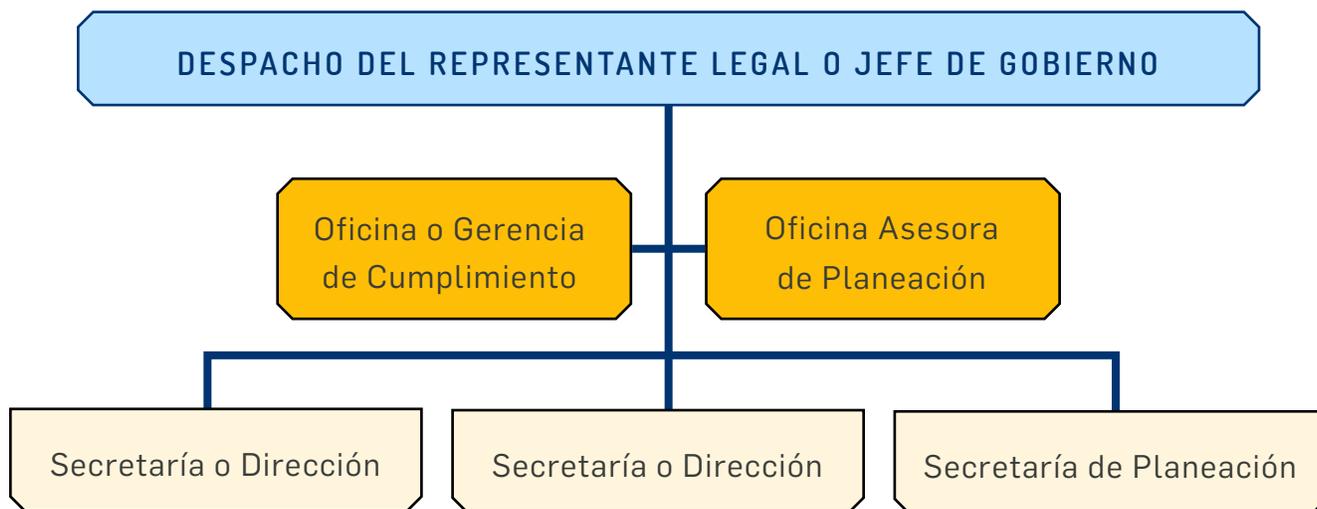
La unidad de cumplimiento contribuye en el fortalecimiento de la gestión institucional hacia una cultura de cumplimiento que suele replicarse en el funcionamiento de la entidad. Es importante mencionar que en cualquier escenario de la implementación del MGC, la unidad de cumplimiento deberá estar adscrita al despacho del representante legal o del jefe de Gobierno o a la dependencia del nivel directivo que tenga la responsabilidad de liderar el seguimiento a las prioridades de gobierno.

Propuesta n.º 1: creación o fortalecimiento de una dependencia

Crear o fortalecer una dependencia a cargo de la implementación del MGC implica la modificación de la estructura administrativa, lo que permitirá posicionar estratégicamente a la oficina o gerencia de

cumplimiento en la estructura administrativa y el mapa de procesos (ver Figura 2).

Figura 2. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 1



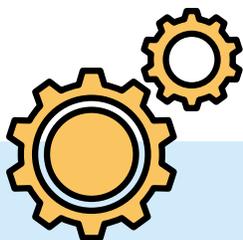
Nota. Dirección de Desarrollo Organizacional, Función Pública 2021.

Para lo anterior, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Analizar las capacidades institucionales (financieras, técnicas, tecnológicas y de talento humano, entre otras).
- Presentar ante las autoridades correspondientes la propuesta de creación o fortalecimiento de acuerdo con las competencias constitucionales o legales que apliquen para cada entidad.
- Formalizar la creación o el fortalecimiento de la dependencia y la modificación a la planta de personal, si es el caso.

Recuerde que puede consultar las guías de rediseño institucional para entidades de los órdenes nacional y territorial¹⁴.

14 Ver [Guía de rediseño institucional para entidades públicas orden nacional](#) o [Guía de rediseño para entidades del orden territorial, versión 1](#).



¡TENGA EN CUENTA!

En las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional, las modificaciones de estructura administrativa y planta de personal requieren de la aprobación del órgano consultivo de la entidad o del representante legal y de la entidad cabeza del sector administrativo a la cual se encuentra adscrita o vinculada, así como la viabilidad presupuestal expedida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público o el Departamento Nacional de Planeación, el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública y del Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

En la Rama Ejecutiva del orden territorial, las modificaciones de la estructura administrativa serán determinadas por las asambleas departamentales o por los concejos distritales o municipales. En caso de que los alcaldes o los gobernadores cuenten con facultades pro tempore (temporal o transitoriamente) autorizadas por las anteriores corporaciones, podrán determinar la estructura administrativa.

Incluir el trámite para las entidades descentralizadas territoriales.

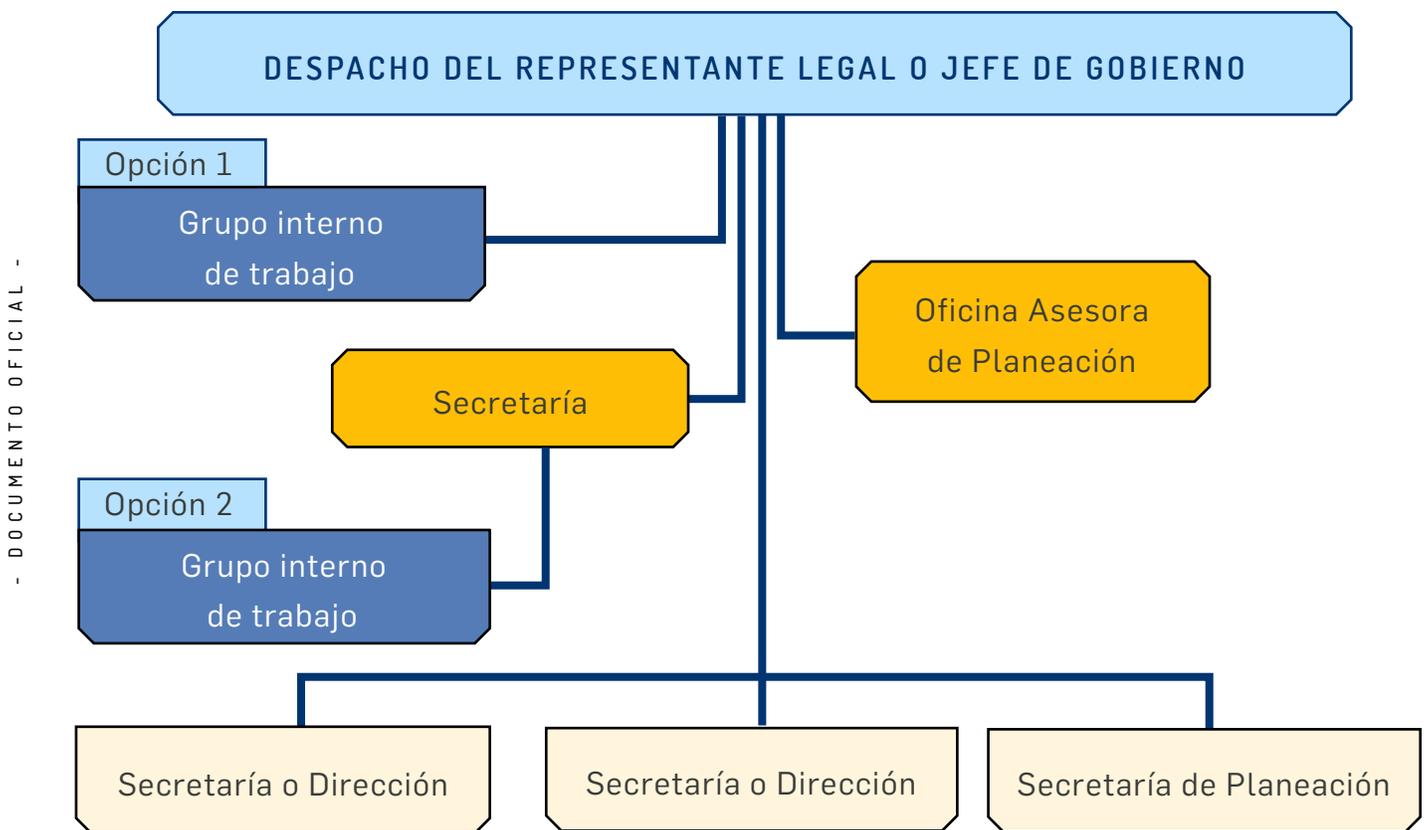
Respecto de la planta de personal y el manual de funciones, estos serán aprobados por el gobernador, el alcalde o la autoridad competente.

Fuente: Sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del Orden Nacional, artículo 8 del Decreto 2489 del 2006.

Propuesta n.º 2: creación o fortalecimiento de un grupo interno de trabajo

Crear o fortalecer un grupo de interno trabajo que implemente el modelo implica ubicar este grupo interno en el despacho, en caso de no poder hacerlo, la alternativa es que haga parte de la Secretaría General, siempre y cuando esta dependencia tenga un papel relevante en la dirección y planeación institucional (ver Figura 3).

Figura 3. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 2



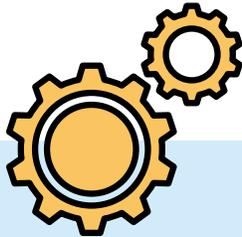
Nota. Dirección de Desarrollo Organizacional, Función Pública 2021.

Para lo anterior, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Analizar las capacidades institucionales (financieras, técnicas, tecnológicas y de talento humano, entre otras).
- Elaborar una justificación técnica de fortalecimiento o

creación del grupo interno de trabajo, así como los proyectos de actos administrativos de creación o modificación del grupo y de ajuste y distribución de los empleos.

- Presentar ante las autoridades competentes la propuesta de fortalecimiento o creación de acuerdo con las funciones constitucionales o legales que apliquen para cada entidad.
- Formalizar el fortalecimiento o la creación del grupo interno de trabajo a través de la expedición del acto administrativo.



¡TENGA EN CUENTA!

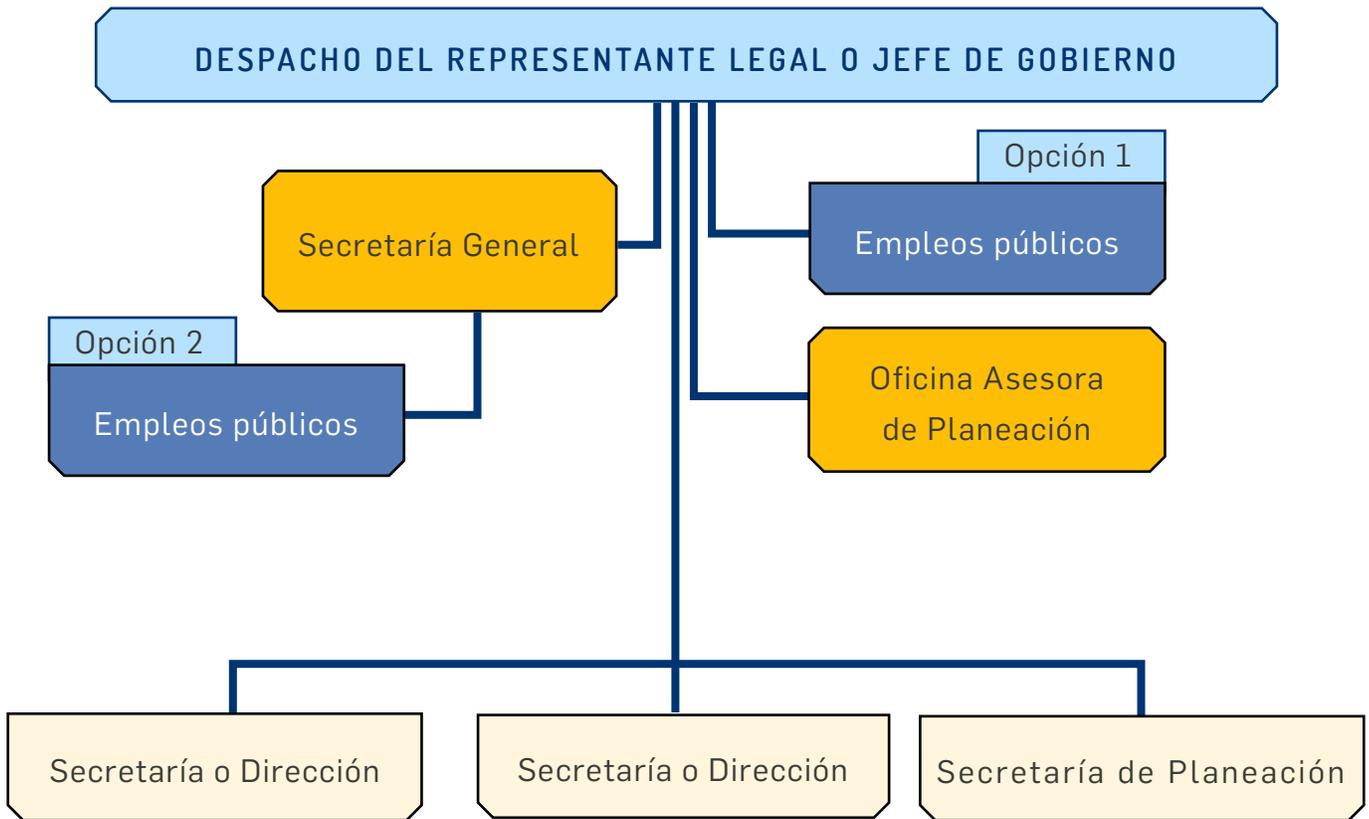
De acuerdo con el Decreto 2489 del 2006, un grupo interno de trabajo se conforma como mínimo con cuatro empleos de la planta global de la entidad. La formalización de la conformación del grupo interno se realiza mediante una resolución expedida por la autoridad competente.

Fuente: Sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos públicos de las instituciones pertenecientes a la Rama Ejecutiva y demás organismos y entidades públicas del Orden Nacional, artículo 8 del Decreto 2489 del 2006.

Propuesta n.º 3: creación de empleos públicos

Los empleos públicos que se creen para implementar el modelo deben estar adscritos al despacho del representante legal o a la dependencia responsable de los procesos estratégicos.

Figura 4. Ejemplo de estructura administrativa para propuesta n.º 3



Nota. Dirección de Desarrollo Organizacional, Función Pública 2021.

5.1. Roles, funciones y perfiles de los empleos

Cada rol debe contar con la identificación del empleo, el contenido funcional, las funciones, los conocimientos básicos, las competencias, los requisitos de estudios¹⁵ y experiencia, según lo definido en la normatividad vigente y en la Guía para establecer o modificar el manual de funciones y de competencias laborales de Función Pública. Es importante que cada entidad evalúe y analice con qué recursos institucionales cuenta para crear los empleos que ejecutarán cada rol o un solo empleo que se encargue de ejecutar varios roles.

15 Cada perfil se encuentra asociado a los núcleos básicos del conocimiento descritos en los artículos 2.2.2.4.9 y 2.2.3.5 del Decreto 1083 de 2015.

Para la correcta implementación del modelo se identificaron dos roles que deben ser asumidos por el equipo de trabajo que desempeñe y gestione las funciones de la oficina o gerencia de cumplimiento. En la Tabla 1 se especifican.

Tabla 1. Roles, funciones y perfiles de los empleos

ROL	NIVEL JERÁRQUICO	PROPÓSITO
Jefe de oficina o gerente de cumplimiento	Directivo	Asegurar que los programas, las iniciativas y los proyectos estratégicos priorizados por el jefe de Gobierno se desarrollen con base en el modelo de gestión del cumplimiento (MGC) para la ejecución efectiva de las metas institucionales.
Responsable del seguimiento y medición	Profesional	Implementar los lineamientos del modelo de gestión del cumplimiento en la selección, el seguimiento, la evaluación y las recomendaciones de mejora a los programas, las iniciativas y los proyectos estratégicos priorizados por el jefe de gobierno para la ejecución efectiva de las metas institucionales.

Nota. Anexo 23. Modelo acto administrativo manual funciones de la caja de transformación institucional del Modelo de Gestión del Cumplimiento, Función Pública, 2022

Para la creación de los cargos cada entidad tendrá en cuenta las denominaciones y los códigos según la nomenclatura y la clasificación de los empleos públicos de los órdenes nacional o territorial.

En los siguientes anexos se relacionan los modelos de actos administrativos de estructura administrativa, grupo interno de trabajo, planta de personal y manual específico de funciones y competencias laborales.

[Anexo 17. Estructura alcaldía](#)

[Anexo 18. Estructura gobernación](#)

[Anexo 19. Estructura para entidad nacional](#)

[Anexo 20. Modelo creación o modificación de grupos internos de trabajo](#)

[Anexo 21. Planta personal alcaldía](#)

[Anexo 22. Planta personal gobernación](#)

[Anexo 23. Modelo acto administrativo manual funciones](#)

Referencias

- Alessandro, M., Lafuente, M. & Santiso, C. (2014). Gobernar para cumplir con los ciudadanos: El rol del Centro de Gobierno en América Latina y el Caribe | Publications. [online] Publications. iadb.org. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Gobernar-para-cumplir-con-los-ciudadanos-El-rol-del-Centro-de-Gobierno-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.
- Barber, M. (2015). How to run a government so that citizens benefit and taxpayers don't go crazy. Penguin Random House, Londres.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2017). Guía para el diseño de programas: Gestión de riesgos en cadenas de valor. Tomado de <https://infoinundaciones.com/recursos/item/gestion-de-riesgos-en-cadenas-de-valor-guia-para-el-diseno-de-programas/>.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). ¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento? Evaluando innovaciones en los gobiernos. Banco Interamericano de Desarrollo. Tomado de <https://publications.iadb.org/es/que-impacto-tienen-las-unidades-de-cumplimiento-evaluando-innovaciones-en-los-gobiernos>.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2018). Guía para establecer o ajustar el manual de funciones y de competencias laborales V2. Tomada de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34233546.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas V5. Tomado de https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/biblioteca-virtual/-/document_library/bGsp2IjUBdeu/view_file/34316499.

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Guía para la construcción y estandarización de la cadena de valor. Tomado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/Guia%20Cadena%20de%20valor%202019.pdf>.

González, S. & Acosta, P. (2018). Coordinar para ejecutar: Lecciones aprendidas de la Unidad de Ejecución del gobierno de Colombia | Publications. [online] Publications.iadb.org. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Coordinar-para-ejecutar-Lecciones-aprendidas-de-la-Unidad-de-Ejecuci%C3%B3n-del-gobierno-de-Colombia.pdf>.

González, S. & Lafuente, M. (2018). ¿Qué impacto tienen las unidades de cumplimiento?: Evaluando innovaciones en los gobiernos | Publications. [en línea] Publications.iadb.org. Disponible en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/%C2%BFQu%C3%A9-impacto-tienen-las-unidades-de-cumplimiento-Evaluando-innovaciones-en-los-gobiernos.pdf>.



El futuro
es de todos

Gobierno
de Colombia

Caja de transformación institucional: modelo de gestión del cumplimiento

Versión 1

ABRIL DE 2022

Dirección de Desarrollo Organizacional

Función Pública

Carrera 6 n.º 12-62, Bogotá, D.C., Colombia

Conmutador: 7395656 Fax: 7395657

Web: www.funcionpublica.gov.co

eva@funcionpublica.gov.co

Línea gratuita de atención al usuario:

018000 917770

Bogotá, D.C., Colombia.

VISÍTANOS O ESCRÍBENOS:

