

Escenarios de futuro y estrategias para el fortalecimiento de las capacidades institucionales orientadas a la mejora de la política institucional servicio al ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Gobernación del Valle del Cauca al año 2036.

Diana Mariela Molano Rodríguez

Justo Henry Arévalo Ramírez

Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Maestría en Prospectiva e Innovación

Dr. Alexis Aguilera Alvear

Marzo de 2025

Contenido

1. Introducción.....	13
2. Formulación del Problema.....	18
3. Justificación.....	21
4. Objetivos del Proyecto.....	24
5. Marcos Referenciales	25
5.1 Marco Teórico.....	25
5.2 Marco Conceptual.....	37
6. Metodología.....	56
6.1 Tipo de investigación.....	56
6.2 Proceso Metodológico	59
7. Diagnóstico Situacional de la Gobernación del Valle del Cauca para Conocer el Estado Actual Frente a la Aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Enfocado a la Implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano.	62
7.1 Análisis Interno	62
7.1.1 Contexto Regional.....	62
7.1.2 Principales indicadores de Vida – Demográficos	66
7.1.3 Presentación de la empresa / entidad	67
7.1.4 Principales Productos y Servicios.....	72
7.1.5 Funcionamiento Actual de procesos, trámites y servicios institucionales	77
7.1.6 Árbol de problemas Gobernación del Valle del Cauca en el proceso Servicio al Ciudadano.	86
7.1.7 Análisis cultura organizacional gobernación del Valle del Cauca, orientado a la implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG.	93
7.1.8 Análisis del desempeño de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG.....	102
7.2 Análisis de factores externos a la Gobernación del Valle del Cauca, frente a la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano del MIPG.....	113
7.3 Tendencias Globales y su Impacto en la Administración Pública.....	132
7.3.1 Casos de Éxito Tendencia Digitalización en Administración Pública, Internacional, Latinoamérica y Colombia.....	139
7.3.2 Inteligencia Artificial en el Sector Público	145
7.4 Resultado del Diagnóstico Situacional	149
7.4.1 Priorización del Sistema de Variables	152
8. Desarrollo Metodológico para la Construcción de Escenarios de Futuro.....	164
8.1 El Ábaco de Regnier	164
8.2 IGO- Importancia y Gobernabilidad.....	171

8.2.1	<i>Definición del Método</i>	171
8.2.2	<i>Descripción del Método</i>	172
8.2.3	<i>Aplicación y Desarrollo del Método</i>	173
8.3	Importancia e Incertidumbre – II	176
8.3.1	<i>Definición del Método</i>	176
8.3.2	<i>Descripción Metodológica</i>	177
8.3.3	<i>Aplicación y Desarrollo del Método</i>	178
8.4	Análisis Estructural MIC MAC – LIPSOR	182
8.4.1	<i>Definición del Método</i>	182
8.4.2	<i>Descripción metodológica</i>	182
8.4.3	<i>Aplicación y Desarrollo del Método</i>	183
8.5	Método Delphi	193
8.6	Sistematización de Resultados	199
8.7	Diseño de Escenarios	202
8.7.1	<i>El Análisis Morfológico</i>	203
8.7.2	<i>Formulación de Hipótesis</i>	204
8.7.3	<i>Construcción Escenarios de Futuro</i>	213
8.7.4	<i>Construcción Escenario 1: “ESCENARIO OPTIMISTA – “Trabajando Juntos Y Construyendo Un Servicio Ideal Y De Excelencia Para El Ciudadano”.</i>	215
8.7.5	<i>Construcción Escenario 2: “Escenario Tendencial– Celebrando los Mismos Triunfos”</i>	219
8.7.6	<i>Construcción Escenario 3: “Escenario Pesimista - Caminamos Hacia Atrás”</i>	222
8.7.7	<i>Construcción Escenario 4: “Escenario Apuesta - Valle Avanzando Juntos”</i>	224
9	Formulación de Ejes Estratégicos y Despliegue de Estrategias para el Logro de la Apuesta de Futuro	232
9.1	Despliegue de Estrategias	235
10	Recomendaciones	264
11	Conclusiones	271
12	Referencias.....	276

Índice de tablas

Tabla 1 Índice Departamental de Competitividad 2023 para el departamento del Valle del Cauca	51
Tabla 2 Articulación Índice Departamental de Competitividad con las dimensiones del MIPG ..	52
Tabla 3 Micro regiones departamento Valle del Cauca.....	63
<i>Tabla 4 Población promedio atendida en las oficinas territoriales año 2024</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 5 Población del Valle del Cauca por grupo</i>	<i>65</i>
Tabla 6 Población del Valle del Cauca por grupo	67
Tabla 7 Listado de Trámites	73
Tabla 8 Listado servicios Gobernación del Valle del Cauca	75
Tabla 9 Listado de Otros Procedimientos Administrativos - OPA.....	76
Tabla 10 Temas calve en inducción, reinducción y Plan operativo anual de capacitación	77
Tabla 11 Tabla. Resultados IDI evaluados por Dimensión y Política para el año 2023.....	83
Tabla 12 Listado de procedimientos del proceso Servicio al Ciudadano	86
Tabla 13 Planta de Personal de Planta de las Secretarías con procesos con servicios certificados año 2023.....	87
Tabla 14 Planta por prestación de servicios de las Secretarías con procesos con servicios certificados año 2023	87
Tabla 15 Personal para la prestación de servicios del proceso Servicio al Ciudadano.....	88
Tabla 16 Resultados componentes del autodiagnóstico de la Política Servicio al Ciudadano año 2023.....	89
Tabla 17 Variables y dimensiones cultura organizacional	95
Tabla 18 Media de variables y dimensiones	99
Tabla 19 Índices de desempeño de la Política Institucional Servicio al Ciudadano 2018-2023 ..	107
Tabla 20 Variación de los resultados por índice de la Política Institucional Servicio al Ciudadano años 2022-2023	109
Tabla 21 Análisis factores políticos.....	114
Tabla 22 Análisis factores económicos-financieros	117
Tabla 23 Análisis factores socioculturales.....	119
Tabla 24 Análisis factores tecnológicos	123
Tabla 25 Análisis factores ambientales.....	126
Tabla 26 Análisis factor legal	129
Tabla 27 Transformación digital.....	148
Tabla 28. Variables identificadas(internas/externas).....	150
Tabla 29 Listado variables generales.....	152
Tabla 30 Calificación actores para priorización variables	161
Tabla 31 Variables priorizadas en el sistema estudiado	163
Tabla 32 Evaluación Importancia y Gobernabilidad.	173
Tabla 33 Evaluación Importancia e Incertidumbre.....	179
Tabla 34 Ubicación variables de acuerdo a los cuadrantes.....	189
<i>Tabla 35 Análisis ideas fuerza aplicación método Delphi</i>	<i>194</i>
Tabla 36 Matriz de pre-escenarios.....	200
Tabla 37 Clasificación variables según resultados métodos prospectivos.....	201
Tabla 38 Formulación de hipótesis para las variables clave	205

Tabla 39 Elección escenario apuesta	214
Tabla 40 Visión de futuro	232
Tabla 41 Diversificación y gestión efectiva de recursos públicos.....	235
Tabla 42 Estrategia financiera para incrementar el recaudo y los recursos propios.....	237
Tabla 43 Gestión y apalancamiento de recursos con sector privado y de cooperación internacional.....	239
Tabla 44 Mecanismo integrado de caracterización de ciudadanos y grupos de valor	241
Tabla 45 Participación ciudadana mediante un enfoque integral	243
Tabla 46 Plan integral de modernización del Módulo de Atención al Ciudadano	245
Tabla 47 Desarrollar el Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA	248
Tabla 48 Plan de digitalización y automatización de trámites.....	250
Tabla 49 Centralizar los servicios digitales ciudadanos	251
Tabla 50 Mejorar el enfoque por procesos	253
Tabla 51 Reestructurar el proceso misional Servicio al Ciudadano	255
Tabla 52 Desarrollo de competencias sobre el rol de las instituciones públicas	257
Tabla 53 Transformación positiva del talento humano.....	259
Tabla 54 Vinculación de personal.....	260
Tabla 55 Fortalecer la presencia de la Gobernación del Valle del Cauca en el territorio.....	262

Índice de figuras

Figura 1 Articulación Pilares y Dimensiones del MIPG	50
Figura 2 Relación entre los objetivos y metodología.....	60
Figura 3 Organigrama Gobernación del Valle del Cauca.....	71
Figura 4 Mapa de procesos de la Administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca	72
Figura 5 Índice de Desempeño por dimensiones del MIPG años 2018-2023.....	82
Figura 6 Árbol de problemas proceso Servicio al Ciudadano	90
Figura 7 Árbol de objetivos proceso Servicio al Ciudadano	91
Figura 8 Rango de edad en años	96
Figura 9 Género de la población encuestada	97
Figura 10 Nivel educativo de los empleados	97
Figura 11 Tipo de vinculación	98
Figura 12 Tiempo vinculación en la entidad.....	98
Figura 13 Resultado general de la cultura organizacional y las variables de sus dimensiones. .	100
Figura 14 Estructura del Modelo integrado de planeación y gestión MIPG.....	104
Figura 15 Componentes de la Política Institucional Servicio al Ciudadano.....	105
Figura 16 Índice de desempeño institucional años 2018-2021	106
Figura 17 Índice de desempeño institucional años 2022-2023	106
Figura 18 Resultado Puntaje IDI Política Institucional Servicio al Ciudadano 2018-2023	108
Figura 19 Relación tendencias y variables.....	138
Figura 20 Ábaco del presente	167
Figura 21 Ábaco del futuro	168
Figura 22 Exploración de tendencias.....	169
Figura 23 Gráfico de Importancia y Gobernabilidad IGO.....	175
Figura 24 Matriz de Importancia e Incertidumbre - II.....	180

Figura 25 Listado de 22 variables priorizadas	184
Figura 26 Calificación variables	185
Figura 27 Mapa de influencia directa	186
Figura 28 Resultados Plano Influencia/Dependencia Directa – MICMAC.....	186
<i>Figura 29 Mapa de influencia indirecta</i>	<i>187</i>
Figura 30 Resultado plano influencia/Dependencia indirecta	187
Figura 31 Mapa de influencia potencial directa.....	188
Figura 32 plano de influencia potencial directa	188
Figura 33 Estrategias para el logro de la Apuesta de Futuro y Ejes Estratégicos.....	234

Resumen

Las entidades públicas de Colombia afrontan cambios en los contextos sociales, económicos, políticos, culturales, ambientales, tecnológicos con alto nivel de incertidumbre que les exige reconfigurar sus procesos y servicios para dar respuestas a nuevas necesidades; en este sentido, los modelos de gestión se han consolidado como herramientas clave que orientan la misionalidad de las entidades públicas permitiendo dirigir su gestión para obtener mejores resultados, buscando incrementar la satisfacción de sus partes interesadas, grupos de valor y grupos de interés mediante la solución efectiva de los problemas y de esta manera generar valor público.

En este contexto surge el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) como un marco de referencia liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública que establece los lineamientos para la planeación y la gestión institucional que se desarrolla a través de siete dimensiones: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno, que articulan 19 políticas de gestión y desempeño institucional.

Específicamente, en la tercera dimensión de gestión con valores para resultados se abordan los aspectos más importantes que debe atender una organización para cumplir con las funciones y competencias que le han sido asignadas; para ello, esta dimensión se entenderá desde tres perspectivas, el esquema operativo interno, la relación estado al ciudadano y las políticas que fortalecen la gestión institucional y el buen manejo de los recursos públicos. El propósito de la perspectiva relación estado al ciudadano, es mejorar permanentemente los escenarios de relacionamiento entre el Estado y la ciudadanía, bajo el enfoque de Estado abierto.

De esta manera, una de las políticas que se desarrolla en esta dimensión y que contribuye a la efectividad del relacionamiento estado – ciudadano, es la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG, que despliega dos perspectivas; de la ventanilla hacia adentro y de la ventanilla hacia afuera, las cuales a su vez disponen de seis lineamientos: 1) Direccionamiento estratégico, 2) Mejora de procesos y procedimientos, 3) Cultura del servicio al Ciudadano, 4) Mejoramiento de la infraestructura física y tecnológica, 5) Medición de la calidad del servicio y 6) Información confiable.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el presente trabajo tiene como propósito identificar las capacidades institucionales que se deben gestionar en un horizonte de tiempo para mejorar la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano en la Gobernación del Valle del Cauca de manera que, de la ventanilla hacia adentro, esas capacidades permitan la alineación entre la estrategia institucional, el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la planta de personal, para generar valor público en la prestación de servicios, aumentando la productividad estatal, mediante el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, en un ambiente regulado, que promueva la racionalización, simplificación y automatización de los trámites y servicios, para asegurar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos u obligaciones en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado.

Así mismo de la ventanilla hacia afuera se garantice la incidencia de los ciudadanos y sus organizaciones en los procesos de planeación, ejecución, evaluación incluyendo la rendición de cuentas de su gestión, a través de diversos espacios, mecanismos, canales y prácticas de participación ciudadana.

Para ello se utilizaron algunas metodologías de la caja de herramientas de la Prospectiva, con la participación de actores y expertos en la temática. Se desarrollaron tres fases: primero el levantamiento del diagnóstico, que permite comprender el contexto y estado actual de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG; segundo paso, se definieron variables estratégicas para la aplicación de los métodos prospectivos, como resultado se diseñaron los escenarios positivo, tendencial, negativo y la apuesta de futuro al horizonte del año 2036; y en el tercer paso para la dinamización del escenario apuesta se definieron seis ejes estratégico con un despliegue de estrategias y acciones en las siguientes líneas: Financiero, Responsabilidad social, Tecnología, Calidad y procesos, Desarrollo del Talento Humano y Cobertura con el propósito fortalecer los procesos internos y la mejora permanente en la calidad y eficacia de tramites, servicios y otros procedimientos administrativos OPAS de la Gobernación del Valle del Cauca.

Como resultado las variables: Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía, Canales de atención al ciudadano, Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos, Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía, Sistemas de información para las atención de las necesidades de la ciudadanía, Transparencia en la información pública al ciudadano, Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía, Resultado de la evaluación del índice de desempeño institucional en la política de Servicio al Ciudadano, se constituyeron en los principales factores en el sistema estudiado.

Abstract

Colombian public entities face changes in social, economic, political, cultural, environmental, and technological contexts with a high level of uncertainty that requires them to reconfigure their processes and services to respond to new needs. In this sense, management models have established themselves as key tools that guide the mission of public entities, enabling them to steer their management to achieve better results, seeking to increase the satisfaction of their stakeholders, value groups, and interest groups through effective problem-solving and thus generating public value.

In this context, the Integrated Planning and Management Model (MIPG) emerges as a reference framework led by the Administrative Department of the Civil Service. This model establishes the guidelines for institutional planning and management, developed through seven dimensions: Human Talent, Strategic Direction and Planning, Value-Based Management for Results, Results Evaluation, Information and Communication, Knowledge Management and Innovation, and Internal Control, which articulate 19 institutional management and performance policies. Specifically, the third dimension of management with values for results addresses the most important aspects that an organization must address to fulfill its assigned functions and responsibilities. To this end, this dimension will be understood from three perspectives: the internal operating framework, the relationship between the state and its citizens, and the policies that strengthen institutional management and the proper management of public resources. The purpose of the state-citizen relationship perspective is to permanently improve the relationship between the state and its citizens, under the open state approach.

Thus, one of the policies developed in this dimension that contributes to the effectiveness of the state-citizen relationship is the MIPG's Institutional Policy on Citizen Service, which

deploys two perspectives: from the window inward and from the window outward, which in turn have six guidelines: 1) Strategic direction, 2) Improvement of processes and procedures, 3) Culture of service to the Citizen, 4) Improvement of physical and technological infrastructure, 5) Measurement of service quality and 6) Reliable information. Taking these aspects into account, this paper aims to identify the institutional capacities that must be managed over a time horizon to improve the implementation of the Institutional Policy on Citizen Service in the Government of Valle del Cauca. These capacities, from the front-line to the back-line, enable alignment between the institutional strategy, the process-based operating model, the organizational structure, and the staff. This allows for the generation of public value in the provision of services, increasing state productivity through the use and exploitation of Information and Communication Technologies (ICTs) in a regulated environment that promotes the rationalization, simplification, and automation of procedures and services, ensuring effective, timely, and high-quality access by citizens to their rights and obligations in all scenarios of interaction with the State.

Likewise, from the front-line to the back-line, the influence of citizens and their organizations in the planning, execution, and evaluation processes, including accountability for their management, is guaranteed through various spaces, mechanisms, channels, and practices for citizen participation. To this end, methodologies from the Foresight toolbox were used, with the participation of stakeholders and experts in the field. Three phases were developed: first, the diagnostic assessment provided an understanding of the context and current status of the MIPG's Institutional Policy on Citizen Service; second, strategic variables were defined for the application of prospective methods, resulting in the design of positive, trend, and negative scenarios, as well as the future commitment to the year 2036. In the third step, to energize the

commitment scenario, six strategic axes were defined with a deployment of strategies and actions along the following lines: Financial, Social Responsibility, Technology, Quality and Processes, Human Talent Development, and Coverage, with the goal of strengthening internal processes and continuously improving the quality and efficiency of procedures, services, and other administrative procedures of the OPAS of the Valle del Cauca Governor's Office.

As a result, the variables: Diagnosis and planning of the service oriented to the relationship with the citizens, Channels of attention to the citizen, Streamlined and efficient procedures that facilitate the access of citizens to their rights, Institutional offer of easy access and understanding of the citizens, Information systems for the attention of the needs of the citizens, Transparency in the public information to the citizens, Attention to petitions, complaints, claims, requests and denunciations of the citizens, Result of the evaluation of the index of institutional performance in the policy of service to the citizens, were constituted in the main factors in the studied system.

Palabras clave: Prospectiva estratégica, Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Entidades Públicas, Escenarios, Servicio al Ciudadano, Índice de desempeño Institucional

Key words: strategic prospective, Integrated Planning and Management Model, Public Entities, scenarios, citizen service, institutional performance index

1. Introducción

La Gobernación del Valle del Cauca es una entidad gubernamental del Estado Colombiano, del orden territorial departamental, y como tal, está regida por la Constitución Nacional, la normatividad, las políticas públicas y los lineamientos que se dictan desde el orden nacional. Cuenta con una misión y visión, las cuales se operativizan a través del Plan de Desarrollo que recoge las necesidades de los Vallecaucanos, para elaborar planes, programas y proyectos de inversión social que conducen a mejorar la calidad de vida y el progreso del Departamento.

La Gobernación del Valle del Cauca ha expedido actos administrativos relacionados con el Sistema de Gestión y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, con el fin de institucionalizar las decisiones y generar valor público posterior a la prestación de sus servicios, de esta forma se creó el Sistema de Gestión de la Calidad en la Gobernación del Valle del Cauca mediante la Ordenanza 186 del 18 de agosto del 2004 y a través del Decreto 1193 del 30 de agosto de 2018 se adoptó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG, asumiendo desde la alta dirección el compromiso para su implementación y sostenimiento, lo anterior en concordancia con el Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, que establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno.

Como resultado de un proceso de depuración y mejora normativa, se expidió el Decreto 1-22-2111 del 31 de diciembre de 2024 “Por medio del cual se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG para la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca y se dictan otras disposiciones” este Decreto unifica, un decreto base y dos decretos modificatorios: Decreto N. 1-3-1193 del 30 de agosto de 2018. “por el cual se adopta el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca y se dictan otras disposiciones. (Decreto base); Decreto N. 1-3 0708 de 2019 “por medio del cual se modifica parcialmente el decreto 1-3-1193 del 30 de agosto de 2018 y el Decreto N. 1-17-0283 de 2021 “por medio del cual se modifica parcialmente el Decreto 1-3-1193 del 30 de agosto de 2018.

En consecuencia, los 3 decretos anteriormente mencionados quedan derogados con el nuevo Decreto 1-22-2111, el cual se ajusta a los lineamientos y normatividad vigente generando principalmente como resultado los siguientes cambios, el cual entró en vigor en el año 2025:

- Actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- Reorganiza la relación Dimensión/políticas en donde la Política de Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción pasa a ser parte de la Dimensión de Gestión con valores para resultados de acuerdo a los lineamientos de la Función Pública.
- Realiza diferenciación en las definiciones de líderes de Procesos y coordinadores de Políticas. Presenta además una nueva tabla de responsables de las Políticas de MIPG/ Dependencias.

Desde la Secretaría General en su rol de Coordinadora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión hasta el año 2024 se brindaron los lineamientos técnicos para la implementación de las políticas de gestión y desempeño utilizando comunicaciones internas, la definición de actividades a través del plan de trabajo estratégico en cada vigencia, sin embargo, la limitación de los recursos financieros y de talento humano no permite mejorar la operación de las políticas, en la actualidad se ha desarrollado un repositorio de información denominado HUSAES que consolida las evidencias de la implementación de las Políticas, que requiere ser actualizado con nuevas herramientas tecnológicas que faciliten la captura de información para la toma de decisiones.

De los recursos asignados para funcionamiento en la Gobernación del Valle del Cauca, el 0.86% se destinó al proyecto Servicio al Ciudadano de acuerdo el con el Sistema de Información Financiera de la Entidad - SAP.

Las situaciones manifiestas afectaron la meta de incrementar en 5 puntos al finalizar el periodo de Gobierno 2020-2023 tomando como calificación de referencia 79.2 puntos del índice de desempeño institucional – IDI del año 2018, dando como resultado para la vigencia 2022 82.4 puntos IDI, incrementando 3.2 puntos de acuerdo con el Informe evaluación MIPG de junio 2022.

La información anterior es importante, teniendo en cuenta que el Índice de Desempeño Institucionales - IDI mide la capacidad de las entidades públicas colombianas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia, afirmación que se articula a lo establecido en la Política Institucional de Servicio al Ciudadano que se define como una

política transversal cuyo objetivo general es garantizar el acceso efectivo, oportuno y de calidad de los ciudadanos a sus derechos en todos los escenarios de relacionamiento con el Estado”. (DAFP, 2022).

La evaluación del IDI para determinar el estado de la gestión de las entidades públicas, lo hace el Departamento Administrativo de la Función Pública a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG, tal como lo define el Decreto 1083 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública” Artículo 2.2.22.3.10 Medición de la Gestión y Desempeño Institucional. La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG. La medición de la gestión y desempeño institucional se hará a través del índice, las metodologías o herramientas definidas por la Función Pública, sin perjuicio de otras mediciones que en la materia efectúen las entidades del Gobierno.

En la Gobernación del Valle del Cauca, la evaluación FURAG ha permitido integrar el trabajo de algunos coordinadores de las políticas de gestión y desempeño para evidenciar su gestión; sin embargo, esto no es suficiente para lograr una plena articulación entre los actores de la entidad, para que integralmente se identifiquen acciones transversales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano como política institucional, identificando los aspectos que se deben robustecer internamente y sostener las acciones que representan a la Gobernación del Valle del Cauca como una entidad que crece e impacta por su gestión.

Para efectos del desarrollo de este trabajo, orientado a fortalecer las capacidades institucionales que permitan mejorar la implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG, en la Gobernación del Valle del Cauca, es necesario identificar la capacidad de gestión y competencias de los actores involucrados, esto incluye capacitar al

personal en temas de gestión pública, procesos de calidad, toma de decisiones, promover una cultura de eficiencia y transparencia, facilitando la transición hacia un nuevo modelo de gestión participativo y enfocado en resultados que permita dar respuesta a las necesidades de los grupos de valor, partes interesadas y adaptarse a las dinámicas del contexto.

Esta investigación se realizará bajo el enfoque de la prospectiva estratégica que estudia el futuro para comprenderlo y poder influenciarlo (Mojica, 2008), permite reflexionar, articular a los actores, analizar distintos escenarios, definir estrategias y proponer líneas de acción para abordar el problema estructural y organizacional que presenta la Gobernación del Valle del Cauca frente a la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG.

Este estudio utilizará una metodología cualitativa de tipo descriptivo; se iniciará con la construcción de un diagnóstico situacional para conocer el estado actual de la Gobernación del Valle del Cauca frente a la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión enfocado a la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano. Es pertinente la identificación de aspectos para fortalecer las capacidades institucionales con el fin de prestar un mejor servicio al ciudadano y responder de manera eficiente a sus requerimientos, desde cada una de las competencias de la institución; de igual manera se realizará un análisis de factores internos como la cultura organizacional, el talento humano, el desempeño institucional entre otros, y factores externos abordando el contexto social, económico, político, cultural, ambiental y tecnológico, que permita la comprensión del entorno en el que se sitúa el problema de investigación, ambos análisis permiten identificar aspectos que pueden afectar los objetivos y la planificación al determinar las estrategias futuras para la Entidad. Estas propuestas se concretarán en el diseño de los escenarios de transformación de la entidad y finalmente establecer el escenario apuesta en el horizonte temporal al año 2036.

2. Formulación del Problema

En la Administración de la Gobernación del Valle del Cauca periodo 2020 – 2023, se propuso mediante Ordenanza No.539 del 05 de junio de 2020 “Por el cual se adopta el Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca para el período 2020-2023: “VALLE INVENCIBLE”, las acciones de coordinación y acompañamiento para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG se estableció en “Aumentar en 5% el índice de desempeño institucional de la entidad durante el periodo de gobierno”.

Como resultado de la medición del Índice de Desempeño Institucional -IDI- del año 2021, se logró a nivel nacional incrementar en 2,9 puntos llegando a 12,9; a nivel territorial, se incrementó a 6,85 puntos, es decir 1,85 puntos por encima de la meta para los cuatro años. La línea base del Índice de Desempeño Institucional de la Gobernación del Valle del Cauca, se tomó a partir de 79,2 de la medición de la vigencia 2018; en la medición de la vigencia 2022 se obtuvo 82.4 puntos, no fue posible lograr 84 IDI de acuerdo a la meta del Plan de Desarrollo.

Respecto a la Dimensión Gestión con Valores para Resultado el IDI del año 2018 fue de 78.8 puntos y para el 2022 fue de 76,5, de otra parte, la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG para el año 2018 obtuvo 82,9 IDI y para la vigencia 2022 correspondió a 77,1, evidenciando una disminución en el cumplimiento de los parámetros de la Política. Datos tomados del informe de la evaluación del MIPG año 2022.

En la actualidad la Gobernación cuenta con 1.159 funcionarios de planta, sin embargo en los últimos dos periodos de Gobierno 2016-2019 y 2020-2023 se han realizado actualización a la estructura organizacional de esta manera: mediante Decreto 1638 del 2020 se crea la Subdirección técnica de apoyo a la gestión al Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional, la Subdirección de IVC de juegos de suerte y azar, la Gerencia de la Unidad Administrativa Especial de Catastro, la Subdirección de IVC de Entidades Sin ánimo de Lucro, la Subdirección Técnica de Juventudes, la Subdirección Técnica de Acción Comunal, la Subsecretaría de Desarrollo Rural, la Oficina Asesora de Jurídica y la Subdirección Técnica de Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Subsecretaría de Proyectos en Desarrollo Sostenible, la Subsecretaría Técnica Ambiental y la Subdirección Técnica de Libertad de Culto y Conciencia; mediante el Decreto 1310 de diciembre de 2022 se crea la Oficina de Control Disciplinario Interno de Juzgamiento. Los cambios mencionados anteriormente no se reflejan en la planta de cargos la cual se mantiene en igual número conforme al Decreto 1-17-0884 de 2021 por medio del cual se actualiza la planta de cargos de la Administración Central del Departamento del Valle del Cauca.

Así mismo, en el Decreto 0884 se menciona que el estudio técnico realizado por el Grupo Interno de Trabajo conformado por el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento de la Universidad del Valle y el Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional, en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 46 de la Ley 909 de 2004, modificado por el artículo 228 del Decreto 019 de 2012, en la vigencia 2020, en su componente de medición de cargas laborales, determinó insuficiencia de personal en el nivel profesional para el desarrollo de los procesos y procedimientos de la entidad que contribuyen al cumplimiento de

la competencias y funciones del ente territorial y las metas del Plan de Desarrollo "Valle Invencible.

Retomando los resultados del IDI para el 2022 a nivel institucional, se observa que son satisfactorios, sin embargo, en este mismo espacio de análisis los coordinadores de las políticas han expresado insatisfacción frente a los lineamientos nacionales, los cuales no son concordantes a la realidad institucional y aspectos como la falta de asignación de recursos económicos por parte del Estado para implementar los lineamientos de las políticas de gestión y desempeño en las Entidades Territoriales, son considerados como obstáculos para lograr los planes de acción producto de los autodiagnósticos de cada Política; lo anterior se evidencia en la encuesta que se diligencia como parte de la evaluación externa en el FURAG al finalizar el formulario, en preguntas como: ¿Qué propuesta tiene como entidad para mejorar el diseño e implementación del MIPG? Código: PER205, Seleccione los 3 aspectos del MIPG que considera han dificultado la gestión institucional Código: PER201.

Si bien la adopción del MIPG es un mandato legal, ésta se debe considerar como una decisión estratégica que contribuya al incremento del Índice de Desempeño de la Entidad y prestar servicios a los usuarios en términos de oportunidad y calidad y que desde los programa de gobierno se identifique como una prioridad asignando los recursos adecuados a todo nivel para su implementación; para ello un escenario al 2036 radica en que se logre transversalizar la propuesta del fortalecimiento de las capacidades institucionales que permitan mejorar los servicios de la Gobernación del Valle del Cauca a sus grupos de valor y que involucre como mínimo tres programas de gobierno.

Dados los cambios permanentes en el contexto, con alta carga de incertidumbre que afronta la Administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca y los retos que asumen

los tomadores de decisiones, es pertinente apropiar el pensamiento prospectivo, analizar cuál podría ser el mejor escenario para la Entidad y definir cómo construirlo. Por lo expuesto anteriormente, el trabajo de grado tiene como objetivo responder la siguiente pregunta:

¿Cuáles deberían ser las capacidades institucionales orientadas a mejorar la implementación de la política institucional de Servicio al Ciudadano en la Gobernación del Valle del Cauca en el horizonte del año 2036?

3. Justificación

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es un marco de referencia que busca garantizar que las organizaciones públicas en Colombia atiendan las necesidades de la ciudadanía y cumplan lo estipulado en sus planes de desarrollo, se enfoca en las prácticas y procesos que adelantan las organizaciones para transformar insumos en resultados y generar impactos, es decir, su foco es tanto la gestión y el desempeño organizacional como la satisfacción de los intereses generales de sus grupos de valor.

La Prospectiva es una disciplina de las ciencias sociales que permite a las organizaciones anticipar el futuro y prepararse para él, mediante la identificación de escenarios, tendencias, cambios y eventos futuros que puedan afectar a la organización y en desarrollar planes para aprovechar oportunidades o mitigar riesgos. Esto se logra a través de la identificación de posibles escenarios, tendencias, cambios y eventos futuros que puedan influir en la organización. Además, incluye el desarrollo de planes estratégicos para aprovechar oportunidades o mitigar riesgos. Esta disciplina fue definida y enriquecida por varios pioneros en el campo, cuyos textos

fueron recopilados por Philippe Durance en el libro "De la prospective, Textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966".

Medina (2020) señala que el proceso de construcción de futuro contribuye a fortalecer la gestión pública al enfocarse en resultados específicos. Este enfoque requiere considerar las competencias, la infraestructura y las metodologías esenciales para aplicar la prospectiva en la planificación del desarrollo y en el diseño de políticas públicas. Así mismo Medina Vásquez, Becerra y Castaño (2014) afirman que los ejercicios de prospectiva permiten el aprendizaje colaborativo, que promueven la formación de equipos altamente capacitados y la creación de conocimiento, además de promover la interacción con la ciudadanía, la difusión de resultados y la generación de espacios de intercambio de conocimiento y experiencias.

El MIPG se articula con la prospectiva estratégica al establecer un marco para la planeación y gestión de las entidades públicas, lo que permite anticipar los cambios futuros y prepararse para ellos.

A pesar de que el Modelo se viene implementando hace cinco años y se cuenta con guías metodológicas y espacios de transferencia de conocimiento, de acuerdo con entrevista realizada en agosto de 2024 un funcionario manifiesta, “aún es considerado como una carga laboral adicional, no se logra apreciar los beneficios que conlleva, se presenta una cultura organizacional resistente a los cambios, debilidad en el diseño de mecanismos, métodos de innovación pública”, herramientas y procedimientos de control interno y autogestión que impiden generar valor en los resultados de sus procesos, evidenciando desarticulación entre el Modelo de Operación por Procesos y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión orientado al cumplimiento de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG.

Abordar la propuesta de investigación es una oportunidad para la Gobernación del Valle del Cauca, teniendo en cuenta que el servicio al ciudadano, más que una política es una necesidad para generar valor público a la ciudadanía, ya que implica de la ventanilla hacia dentro la mejora de los procesos de planeación, gestión y atención a los requerimientos de los grupos de valor, así como la generación de capacidades institucionales para brindar un servicio de calidad.

Además, un buen servicio al ciudadano promueve la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos indispensables en la gestión pública, donde los ciudadanos puedan tener acceso a la información sobre la gestión de la entidad, que genere confianza y legitimidad en el accionar de la institución en un territorio tan diverso.

La población estimada del Valle del Cauca en el 2024 alcanza los 4.647.367 habitantes de los cuales el 47% son hombre y el 53% son mujeres (proyección DANE, 2023) cuyos grupos de valor que requieren los servicios de la Administración Central se encuentran distribuidos en los 40 municipios y 2 distritos especiales, evidenciando la necesidad de diagnosticar la situación real de la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG, y proponer acciones de largo plazo para responder de mejor manera a las solicitudes de la población.

De otra parte, la Gobernación del Valle del Cauca puede ayudar a otras instituciones públicas a través de su experiencia y buenas prácticas en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Al compartir sus conocimientos y lecciones aprendidas, puede ser un referente en la mejora del servicio al ciudadano para otras instituciones, tanto a nivel local como nacional. Esto contribuye al desarrollo de capacidades en otras entidades y fomenta las buenas prácticas en la gestión pública.

4. Objetivos del Proyecto

3.1 Objetivo General

Fortalecer las capacidades institucionales que permitan la mejora en la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG, en la Gobernación del Valle del Cauca en el horizonte del año 2036.

3.2 Objetivos Específicos

Elaborar el diagnóstico situacional de la Gobernación del Valle del Cauca para conocer el estado actual frente a la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión enfocado a la implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG.

Construir escenarios de futuro para la identificación de las capacidades institucionales de la Gobernación del Valle del Cauca para la implementación de la Política Institucional Servicio al ciudadano del MIPG.

Proponer ejes estratégicos y sus estrategias enfocadas en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para el cumplimiento de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG.

5. Marcos Referenciales

5.1 Marco Teórico

La prospectiva estratégica, desarrollada por Michel Godet, es esencial para la planificación estratégica de las organizaciones, a largo plazo. Se enfoca en la anticipación de posibles escenarios futuros y en la toma de decisiones en el presente, sustentadas en cifras históricas. A continuación, se presenta un breve marco teórico, respaldado por la contribución de los principales autores del campo de la prospectiva estratégica, con especial atención en aquellos que hacen parte de la Escuela Francesa de Prospectiva.

Como punto de partida y eje central de la teoría de prospectiva estratégica, es clave iniciar por los planteamientos teóricos de Michel Godet, quien es pionero en el campo de la prospectiva. Este autor propone un enfoque sistemático que combina la investigación del pasado, la observación del presente y la anticipación del futuro. Su teoría destaca la importancia de la coherencia entre los escenarios futuros y las estrategias de las organizaciones en el presente.

Para Godet (1997), la prospectiva estratégica requiere de una adecuada identificación de los actores clave y las variables críticas en el entorno, pues son esenciales para comprender y modelar mejor los posibles futuros. Incluso, para el autor, es fundamental involucrar a los actores relevantes en el proceso de construcción de escenarios y en la toma de decisiones estratégicas. Así, la teoría de prospectiva estratégica de Godet toma auge con la construcción de escenarios prospectivos, los cuales son representaciones plausibles y coherentes del futuro que ayudan a las organizaciones a anticiparse a eventos inciertos. Por ello, Godet (1997) sugiere la identificación de "variables críticas" y la previsión de su potencial impacto en los posibles escenarios futuros.

Dentro de la Escuela Francesa de Prospectiva, sobresalen investigadores como Franck Biancheri y Gaston Berger, quienes también han sido pioneros en el tema y han influido, de manera significativa, en el desarrollo de la metodología y en la aplicación práctica de la prospectiva estratégica en diversos campos. Por un lado, Biancheri destacó la importancia de entender el entorno socioeconómico y político para tomar decisiones informadas y eficientes. Para el autor, la participación ciudadana es de vital importancia en su metodología de prospectiva estratégica, incorporando la percepción subjetiva de los ciudadanos acerca de su entorno dentro de sus análisis y recomendaciones. Por otra parte, Biancheri sobresale en los estudios de prospectiva estratégica por ser pionero en el uso de análisis de escenarios y tendencias como herramientas de análisis. Según Biancheri, para entender las posibles trayectorias futuras no sólo se requiere de un análisis exhaustivo de las dinámicas actuales, sino también la capacidad de imaginar escenarios alternativos, por lo cual su metodología permite a los tomadores de decisiones anticipar posibles desafíos y diseñar estrategias flexibles respecto al futuro incierto.

Por su parte, Gaston Berger se destaca por ser uno de los pioneros en establecer una distinción entre la futurología y la prospectiva. En tal sentido, Berger (1967) aclara que la futurología se concentra en predecir el futuro, mientras que la prospectiva está orientada a la comprensión y modelación del futuro. Desde su enfoque teórico, el futuro es un espacio de posibilidades, sujeto a cambios, el cual puede ser alterado e influenciado por las acciones presentes, sin corresponder a un escenario preestablecido. No obstante, señala que las decisiones estratégicas deben tener en cuenta las implicaciones a largo plazo y ser ajustables en el tiempo, dado que las acciones presentes pueden tener consecuencias significativas en el futuro y que las circunstancias evolucionan, por lo cual se requiere que las decisiones sean adaptables al contexto

en desarrollo. Desde la perspectiva de Berger (1967), la prospectiva estratégica debe tener una mirada interdisciplinaria, reconociendo que los desafíos y oportunidades futuros son complejos y requieren la aplicación de conocimientos de diversas disciplinas. Por ello, su perspectiva integra la filosofía, la ciencia, la tecnología y las ciencias sociales.

En relación con los escenarios futuros, Berger (1967) plantea que las visiones del futuro no deben reducirse tan sólo a proyecciones lineales del pasado, sino que deben incorporar la capacidad de visualizar escenarios alternativos y propuestas innovadoras. Del mismo modo, coincidiendo con Biancheri, Berger (1967) sostiene que el diálogo entre diferentes actores en la sociedad podría enriquecer la comprensión del futuro y aumentar la efectividad de las estrategias. Adicionalmente, según Durance (2008, 2009), la teoría de Berger argumenta que la prospectiva debería ser una herramienta para el bien común y que los actores estratégicos tienen la responsabilidad de tomar decisiones éticas que beneficien a la sociedad en su conjunto.

Peter Schwartz complementa la teoría de Godet al destacar la importancia de la narrativa en la comprensión y comunicación de los posibles futuros. De este modo, la prospectiva estratégica de Peter Schwartz, es una disciplina que busca comprender y anticipar el futuro, a través de la identificación de tendencias clave, la exploración de posibles escenarios y la formulación de estrategias robustas para enfrentar los desafíos emergentes.

De hecho, Schwartz (1991) sostiene que no se debe temer al futuro por causa de la incertidumbre que éste conlleva, sino más bien, tratar de comprender a fondo aquellos factores clave que moldean el entorno. Bajo este contexto, para Schwartz (1996), los escenarios son narrativas detalladas y coherentes que describen posibles futuros, permitiendo a las organizaciones evaluar diversas trayectorias y prepararse para contingencias. Así, para este autor,

la construcción de escenarios se basa en la identificación de impulsores clave, eventos críticos y relaciones causales.

Considerando lo anterior, resulta importante señalar que en la teoría de prospectiva estratégica de Schwartz se destaca la importancia de identificar tendencias y señales débiles que puedan indicar cambios significativos en el horizonte. En tal sentido, las tendencias representan patrones observables en el presente, mientras que las señales débiles son indicios sutiles que podrían apuntar hacia futuros desarrollos.

En cuanto al papel de los actores clave en el ejercicio de prospectiva estratégica, Schwartz (1996) plantea que la interconexión global y la influencia de aquellos no tradicionales son fundamentales para entender la complejidad del contexto en el que operan las organizaciones. Por su parte, al igual que Berger (1967), coincide Schwartz (1996) en que la construcción de resiliencia estratégica, entendida como la capacidad de las organizaciones para adaptarse y prosperar en entornos cambiantes.

Bertrand de Jouvenel, a través de su obra seminal "El Arte de la Conjetura" del año 1967 sienta las bases de la teoría de la prospectiva estratégica, que ha adquirido relevancia en el análisis prospectivo y estratégico. Para Jouvenel (1967), la prospectiva estratégica corresponde a una disciplina que busca analizar escenarios futuros posibles y tomar decisiones informadas en el presente para incidir en ese futuro objetivo.

Desde el punto de vista de Jouvenel, el futuro es un espacio de posibilidades que pueden ser exploradas y entendidas. En detalle, Jouvenel (1972) sostiene que la prospectiva estratégica implica una cuidadosa evaluación de los factores que intervienen en el desarrollo de los acontecimientos, tomando en cuenta las variables conocidas y desconocidas. Por tanto, su

enfoque se caracteriza por una combinación de análisis riguroso y creatividad, reconociendo la complejidad inherente a la toma de decisiones estratégicas.

A propósito de ello, Jouvenel (1967) identifica tres enfoques principales para abordar la prospectiva estratégica. En primer lugar, la previsión estadística, donde se postula que, aunque las tendencias y patrones históricos son importantes, no se pueden tomar las decisiones estratégicas, basadas únicamente en datos pasados. Así que Jouvenel (1967) sugiere complementar la previsión estadística con una perspectiva más amplia que considere factores cualitativos y la capacidad de adaptarse a cambios inesperados. En segundo lugar, la prospectiva normativa, donde se requiere establecer valores y metas en la toma de decisiones estratégicas, definiendo el futuro objetivo que se busca alcanzar. En este punto, la ética y la visión a largo plazo juegan un papel transcendental, dado que orientan la selección de objetivos estratégicos. En tercer y último lugar, la prospectiva estratégica en sí misma, la cual se centra en la identificación de factores clave que podrían influir en el futuro y la formulación de estrategias para abordar estos factores. En este enfoque, al igual que diversos autores referenciados en esta sección, Jouvenel (1967) resalta la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la implementación de estrategias, dada la naturaleza dinámica del entorno.

Bajo este contexto, el marco teórico de Jouvenel proporciona herramientas conceptuales para la construcción de escenarios futuros, el análisis de incertidumbres y la formulación de estrategias robustas. Más aún, al combinar la previsión estadística, la prospectiva normativa y el enfoque estratégico, su teoría ofrece una plataforma integral para la toma de decisiones estratégicas informadas y éticas.

Pierre Wack, con su teoría de la prospectiva estratégica, enfocada en la identificación de "señales débiles" para anticipar cambios, aparte de enriquecer la metodología de Godet, revolucionó la manera en que las organizaciones abordan la incertidumbre y la complejidad. Wack (1985a) propuso la idea de la prospectiva estratégica como un enfoque que va más allá de las tradicionales técnicas de previsión. Para el autor, la prospectiva estratégica busca comprender las fuerzas subyacentes que dan forma a los posibles escenarios. Del mismo modo, argumenta que las organizaciones deben ser capaces de anticipar y prepararse para futuros alternativos, más no depender de predicciones lineales.

La prospectiva estratégica de Wack se basa en el desarrollo y análisis de escenarios. Específicamente, Wack (1985b) plantea que estos escenarios son narrativas detalladas de posibles futuros, que permiten a las organizaciones explorar diversas direcciones y prepararse para contingencias, lo proporcionaría una visión más completa y flexible que las previsiones tradicionales. Adicionalmente, Wack (1984) resalta la importancia del aprendizaje organizacional continuo, coincidiendo con los demás autores citados al sugerir que las organizaciones deben desarrollar la capacidad de adaptarse a medida que evolucionan los escenarios y las condiciones del entorno, buscando garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo.

Pese a las bondades de la prospectiva estratégica, Wack (1998) advierte que ésta puede tener limitaciones asociadas a resultados sesgados, debido a que la construcción de escenarios puede ser subjetiva y basada en suposiciones. Así las cosas, para el autor, la implementación efectiva de la prospectiva estratégica requiere un compromiso y una mentalidad organizacional específica.

En suma, la teoría de la prospectiva estratégica, desarrollada por Michel Godet y enriquecida por Pierre Wack, Bertrand de Jouvenel, Franck Biancheri, Gaston Berger y Peter Schwartz, emerge como una herramienta esencial para la planificación estratégica a largo plazo de las organizaciones. Como punto de convergencia, es clave resaltar que estos enfoques subrayan la necesidad de adaptabilidad, aprendizaje continuo y la consideración ética en la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, se debe tener en cuenta los posibles sesgos y la importancia de una mentalidad organizacional comprometida para la implementación efectiva de la prospectiva estratégica.

De otro lado, el presente la presente investigación también incorpora en el marco referencial y desarrollo del trabajo integrador, teorías que relacionadas con la Gerencia Estratégica en la Administración Pública, la Burocracia como teoría aplicada a la Gestión Pública, Gerencia Estratégica y Burocracia Weberiana, como elementos teóricos importante y complementarios en esta investigación.

Thompson, Strickland y Gamble (2008) definen la gerencia estratégica como “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una organización”. En el contexto público, implica la capacidad de las instituciones estatales para planificar, ejecutar y evaluar estrategias orientadas al bienestar ciudadano.

Bryson (2011) adapta este concepto al sector público al proponer el “plan estratégico como proceso participativo, deliberativo y orientado a resultados que ayuda a las organizaciones públicas a cumplir con su misión y generar valor público en un entorno dinámico”.

La Gobernación del Valle del Cauca, como ente territorial, a través de su estructura organizativa formula, implementa, y hace seguimiento al desempeño de políticas públicas, como también la obligatoriedad de cumplir con metas y resultados del Plan de Desarrollo, trabajo que se fundamenta en conceptos teórico, marcos legales y jurisprudenciales, que sirven como fundamento para la Administración. En este sentido la identificación de estos postulados que se articulan con la Administración Pública es fundamental

En el campo de la administración pública, la gerencia estratégica se vincula con la transformación del modelo burocrático hacia enfoques gerenciales más flexibles, orientados por resultados.

Max Weber (1922), en su obra "Economía y sociedad", conceptualiza la burocracia como una forma racional-legal de organización que garantiza la eficiencia mediante normas, jerarquía y profesionalización. Para Weber, la burocracia es esencial para la previsibilidad, estabilidad y control del poder administrativo.

Sin embargo, la crítica a este modelo emerge en el marco de las reformas del New Public Management (NPM), que promueven la introducción de prácticas del sector privado en la administración pública, como la planificación estratégica, la gestión por resultados y el enfoque en el cliente-ciudadano. El hecho de que los entes territoriales no sean empresas privadas, no

significa que no cuenten con procesos estratégicos que le permitan cumplir con resultados medibles, y que la ciudadanía no sea considerada como grupos de interés o clientes que hacen uso de bienes y servicios.

Osborne y Gaebler (1992) en "Reinventing Government", argumentan que las instituciones públicas deben ser proactivas, emprendedoras y centradas en el desempeño.

Si bien el modelo burocrático de Weber ha sido criticado por su rigidez, también se reconoce su aporte en cuanto a institucionalidad y legalidad. La gerencia estratégica no busca eliminar la burocracia, sino integrarse con ella mediante marcos normativos e institucionales que aseguren transparencia, rendición de cuentas y orientación a resultados.

“El reto es cómo lograr una gestión estratégica sin socavar los valores fundamentales del servicio público como la equidad, la legalidad y la representación” (Ferlie et al., 2005, p. 78).

“El trabajo del gerente público es imaginar y crear valor público, no solo administrar recursos” (Moore, 1995, p. 29).

Este enfoque permite articular la racionalidad burocrática de Weber con los enfoques estratégicos contemporáneos, promoviendo una administración pública eficiente, transparente y orientada al desarrollo social. Un modelo de Valor Público, como marco integrador que mejore la gestión pública.

Gestión pública territorial

La gestión pública territorial es un ámbito crucial para el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos. Diversos autores reconocidos han contribuido con perspectivas teóricas y enfoques prácticos que han influido en la comprensión y aplicación de la gestión pública, a nivel territorial.

Para iniciar, es importante señalar que la descentralización es un componente fundamental de la gestión pública territorial. En este sentido, Deffontaines (2007) aborda la descentralización como un proceso que busca transferir responsabilidades y recursos a niveles subnacionales, promoviendo la participación ciudadana y la adaptación a las realidades locales.

Desde el punto de vista de la participación ciudadana y gobernanza local, la gestión pública territorial eficiente implica la participación activa de la comunidad. Arnstein (1969), en su obra clásica sobre la "Escalera de la Participación Ciudadana", propone una perspectiva que va más allá de la simple consulta, abogando por una participación auténtica y significativa.

En el marco de la planificación estratégica territorial, autores como Friedmann (2008) han contribuido al concepto, abogando por enfoques integrados que consideren tanto las dimensiones físicas como las sociales y económicas del territorio.

Adicionalmente, es necesario resaltar que la gestión pública territorial contemporánea también se enfoca en el desarrollo sostenible. Sachs (2015), a través de su trabajo sobre el

Desarrollo Sostenible, destaca la importancia de integrar dimensiones económicas, sociales y ambientales en la gestión territorial.

Como parte del gobierno electrónico y la modernización administrativa, la introducción de tecnologías de la información en la gestión pública territorial ha sido discutida por autores como Layne y Lee (2001). Estos autores principalmente exploran el impacto del gobierno electrónico en la eficiencia y transparencia de la administración pública a nivel territorial.

De otro lado, desde un enfoque de gestión de redes y colaboración intersectorial, la gestión pública territorial efectiva a menudo implica la colaboración entre diversos actores. En tal sentido, autores como Ansell y Gash (2007) exploran el concepto de gestión de redes y la importancia de la colaboración intersectorial para abordar problemas complejos a nivel territorial.

Considerando todo lo anterior, este marco teórico destaca la complejidad y multidimensionalidad de la gestión pública territorial, subrayando la importancia de la descentralización, la participación ciudadana, la planificación estratégica, el desarrollo sostenible, la modernización administrativa y la colaboración intersectorial. La combinación de estas perspectivas proporciona un enfoque integral para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el ámbito territorial.

Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) representa una estructura integral diseñada para fortalecer la eficiencia y la transparencia en las entidades gubernamentales. Este marco conceptual se fundamenta en las contribuciones de reconocidos autores que han abordado el tema del MIPG, desde distintos enfoques.

Desde un enfoque holístico de planeación y gestión, autores como Hernández (2015) destacan la importancia de considerar todos los elementos de la gestión pública de manera coherente para lograr resultados efectivos.

En relación con la transparencia y la rendición de cuentas, es importante señalar que el MIPG promueve estos procesos como elementos clave en la gestión pública. En este sentido, autores como Guzmán (2018) resaltan cómo la implementación del MIPG puede mejorar la comunicación y la responsabilidad en las organizaciones gubernamentales.

En cuanto a la orientación a resultados y evaluación continua, autores como Gutiérrez (2016) subrayan la importancia del enfoque del MIPG en la consecución de resultados medibles y la implementación de mecanismos de evaluación continua para asegurar la efectividad de las acciones gubernamentales.

Por otra parte, la integración de tecnologías de la información es un componente esencial del MIPG. De hecho, autores como Ramírez (2017) resaltan cómo el uso de plataformas digitales puede optimizar la gestión pública, facilitando la recopilación de datos, la monitorización y la toma de decisiones.

Desde los procesos de participación ciudadana y construcción colaborativa, autores como Sánchez (2019) exploran la importancia del MIPG en promover la participación ciudadana y la construcción colaborativa de políticas públicas, enfatizando el papel activo de la sociedad en la toma de decisiones gubernamentales.

Es importante resaltar que el MIPG fomenta la adaptabilidad y la mejora continua en las entidades gubernamentales. En particular, autores como Díaz (2020) destacan cómo este modelo

permite a las organizaciones ajustarse a cambios en el entorno y aprender de experiencias previas para optimizar sus procesos.

Entre otras cuestiones, autores como Martínez (2018) subrayan la necesidad de que el MIPG esté alineado con los objetivos estratégicos de las entidades gubernamentales, asegurando coherencia entre la planificación y la ejecución de políticas y programas.

En resumen, este marco breve conceptual refleja la diversidad de perspectivas y enfoques de autores reconocidos en el tema del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, resaltando la importancia de la integración, la transparencia, la orientación a resultados y la adaptabilidad para fortalecer la gestión pública.

5.2 Marco Conceptual

Concepto Prospectiva

De acuerdo con Betancourt, Espinal y Scarpetta (2022), el concepto de *prospectiva* fue acuñado por Gaston Berger, el cual es uno de los pioneros de la disciplina y ha sido ampliamente aplicado en Latinoamérica y Europa. En el caso de los países anglosajones, se ha empleado los términos *foresight*, *future studies* o *forecasting*, los cuales son muy cercanos y complementarios al término de prospectiva, tal y como lo indica Astigarra (2016).

Para Durance y Godet (2011), la prospectiva es definida como: “La ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Siguiendo a Mojica (2008), la prospectiva o “el arte de la conjetura” como lo ha denominado Jouvenel (1964), corresponde a una representación de los que puede suceder, conocidos con los términos de “futuros posibles” o futuribles que acuñó Jouvenel (1964), pero, además los proyectos que los individuos esperarían que se

materialicen, los cuales se han conceptualizado con los siguientes términos: “futuro deseado”, “escenario deseado”, “escenario apuesta” o “futuro apuesta”.

Recientemente, autores como Medina (2020) aclaran que la prospectiva no trata de anticipar un solo futuro, si no de investigar múltiples futuros, de acuerdo con las diferentes contingencias y los distintos deseos, posibilidades y escogencia de personas, grupos, organizaciones y culturas involucradas. Por tanto, no solo importa mirar hacia el futuro, sino también, la forma estructurada de observar y construir el devenir.

Concepto Estrategia

El concepto de *estrategia* se atribuye a Chandler (1998) quien lo define como: “la determinación de los objetivos de largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de recursos imprescindibles para alcanzar dichos objetivos”. Desde una perspectiva empresarial y organizacional, para Ansoff (1965), la estrategia es “la dialéctica de la empresa con su entorno” que, junto a Toffler y Shapiro (1985) sentaban las bases para la inclusión de análisis de tendencias de entorno y de futuro.

Análisis PESTEL

De acuerdo con la Norma NTC ISO 9001: 2015, en el numeral 4.1: Comprensión de la organización y de su contexto, la organización debe analizar los factores internos y externos que pueden afectar su capacidad para lograr los objetivos de calidad, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y partes interesadas, evidenciando que conocer el contexto es importante para las organizaciones que buscan mejorar su gestión de calidad. Esto implica evaluar factores políticos, tecnológicos, sociales, culturales, legales entre otros; al conocer su entorno, pueden tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios.

Para realizar este ejercicio, se puede emplear una herramienta analítica conocida como análisis PESTEL. Según Lull Noguera (2024), el análisis PESTEL ayuda a identificar los factores más relevantes en los campos Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (Environmental en inglés) y Legal. Las iniciales de estos campos forman el acrónimo PESTEL, que ofrece una perspectiva completa de los factores externos que pueden influir en las operaciones y decisiones estratégicas de una organización. Así mismo la EAE Business School (2015), establece que el análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores macro ambientales (entorno externo) que tienen un impacto en una organización.

Por su parte la Función Pública (2020) menciona que todos los aspectos de un análisis PESTEL o PESTAL son cruciales para cualquier entidad ya sea del orden nacional o territorial e independientemente del sector al que pertenezca, en tanto condicionarán de manera directa la gestión estratégica de la entidad. Se consideran los siguientes factores:

Ábaco de Regnier

El ábaco de Regnier, desarrollado por Regnier (1983) y posteriormente abordado por Mojica (1991), es un método innovador de consulta que busca facilitar la interacción y la toma de decisiones en debates relacionados con problemáticas específicas. Este enfoque se presenta como una herramienta visual y conceptual que utiliza los colores del semáforo para clasificar las ideas o factores según su importancia y valor, con el objetivo de fomentar la comprensión compartida y el consenso entre los participantes.

Verde oscuro: Indica que la idea o factor es muy importante y atrayente, es decir, que incide de manera fuerte y positiva en el comportamiento del sistema.

Verde claro: Expresa que la idea o factor es importante y positivo, tiene menos valor que el verde oscuro, indicando que influye con menos fuerza.

Amarillo: Significa mayor incertidumbre o escepticismo, acerca de la importancia o peso del respectivo factor.

Rosado o fucsia: Expresa que el factor es importante, pero negativo o desfavorable.

Rojo: Muestra que el factor es importante y muy negativo y altamente desfavorable para el sistema que se analiza.

En la práctica, el ábaco de Regnier se aplica en procesos de consulta, debates o toma de decisiones, donde los participantes asignan colores a las ideas o factores en discusión. Esta visualización facilita la identificación rápida de consensos y desacuerdos, promoviendo un entendimiento compartido y permitiendo que los participantes maten sus opiniones, mediante la combinación de colores. La simplicidad y claridad de este método lo convierten en una herramienta efectiva para abordar problemas de comunicación y facilitar la toma de decisiones colaborativa en entornos complejos.

Actores sociales

Los actores sociales son entes colectivos o individuales que hacen la historia; ellos deben intervenir en las decisiones futuras y, en buena medida, son los afectados por tales decisiones. La acción del hombre se manifiesta en los proyectos, los anhelos y los temores de los actores a quienes se los agrupa, en general, en cuatro categorías (Mojica, 2008).

Actores de poder: Son las entidades y organismos del Estado. Su distinción radica en la búsqueda constante del bien común a través del ejercicio de autoridad y toma de decisiones que afectan a la sociedad en su conjunto. Entre los ejemplos, se tiene al gobierno central, instituciones gubernamentales y organismos reguladores.

Actores de producción: Comprende gremios, organizaciones económicas y entidades relacionadas con la producción de bienes y servicios. Su foco principal está en el ámbito económico, representando los intereses de los sectores productivos y contribuyendo al desarrollo económico. Entre los ejemplos, sobresalen los gremios empresariales, cámaras de comercio y asociaciones industriales.

Actores del saber: Son las universidades, instituciones tecnológicas y centros de investigación y gestión de conocimiento. Incluye organismos públicos y privados que promocionan o patrocinan el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación. Como ejemplos, se tienen las universidades, instituciones de investigación y centros tecnológicos.

Actores de la comunidad: Agrupa a organizaciones sociales que representan diversos intereses y segmentos de la sociedad civil. Su enfoque se centra en aspectos culturales, étnicos, de derechos humanos y otras dimensiones sociales, siendo agentes clave para la representación de la diversidad. Entre los ejemplos, figuran organizaciones comunitarias, asociaciones de derechos humanos y grupos étnicos.

En el contexto de la prospectiva estratégica, la participación activa de estos actores sociales es esencial. Los actores de poder influyen en la creación de políticas, los actores de producción impactan en el desarrollo económico, los actores del saber contribuyen al avance tecnológico, y los actores de la comunidad representan la diversidad de intereses y valores en la

sociedad. La interacción y colaboración entre estas categorías de actores son cruciales para una planificación estratégica efectiva, garantizando la consideración integral de factores sociales, económicos y tecnológicos en la configuración del futuro.

Método Delfi o Delphi

El Delphi es el método más conocido de consulta de expertos (Godet, 2007) y representa una valiosa herramienta de investigación y toma de decisiones que se ha utilizado de manera extensa en diversas disciplinas. Este enfoque, desarrollado inicialmente en la década de 1950 por Olaf Helmer y Norman Dalkey en la Rand Corporation, en actividades militares del ejército norteamericano, se caracteriza por su enfoque sistemático y participativo para obtener la opinión de expertos sobre temas complejos y futuros.

Participación de expertos: El eje central del método Delphi radica en la participación de un grupo de expertos cuidadosamente seleccionados. Estos expertos, con conocimientos especializados en el área de interés, estiman la probabilidad de ocurrencia de posibles eventos futuros. La diversidad de perspectivas y la experiencia acumulada de los expertos es la clave del éxito para el ejercicio de evaluación.

Evaluación iterativa: El proceso Delphi se lleva a cabo a través de rondas iterativas de cuestionarios sucesivos o entrevistas estructuradas, aplicadas a expertos. En cada ronda, los expertos revisan las respuestas de los demás y ajustan sus propias opiniones en función de la retroalimentación del grupo. Esta iteración continua permite la convergencia hacia un consenso o, en algunos casos, la identificación de áreas de desacuerdo que pueden requerir mayor exploración.

Previsión cuantificada por consenso: El método Delphi busca alcanzar un consenso entre los expertos respecto a cuestiones cualitativas, permitiendo cuantificar la previsión del grupo. A través de la convergencia de opiniones, se obtiene una visión más clara y fundamentada sobre posibles desarrollos futuros. Este consenso cuantificado proporciona una base robusta para la toma de decisiones informada.

Escenarios futuros

Los escenarios son herramientas poderosas que permiten a las organizaciones explorar diversas trayectorias posibles y prepararse para enfrentar la incertidumbre en entornos complejos. Específicamente, los *escenarios futuros* se refieren a representaciones narrativas y detalladas de posibles estados futuros, considerando diversas variables y factores que podrían influir en el entorno de una organización. Según Masini y Medina (2000), los tipos de escenarios futuros más frecuentes son:

Escenario tendencial: Es el escenario que presenta lo que sucederá, si se mantiene el contexto actual. En este punto, son clave los factores históricos o novedosos que inciden o refuerzan que la tendencia esperada sea similar o invariante frente a la actual.

Escenario optimista: Es el escenario intermedio entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o deseable. Aquí, se consideran cambios razonables y positivos, alcanzables con la implementación de acciones plausibles o verosímiles, ajustadas a lo realizable en el corto, mediano y largo plazo.

Escenario pesimista: Es el escenario donde se refleja lo que sucedería con un deterioro de la situación actual, pero sin llegar al límite de lo caótico. Es un punto intermedio entre el escenario tendencial y el escenario catastrófico (el peor mundo posible).

Escenario contrastado: Es el escenario donde predomina la incertidumbre y ocurre lo inesperado. Es un escenario que sirve de oportunidad para repensar en cómo contrarrestar los hechos negativos y potenciar los positivos. Es un escenario donde se rompe estructuralmente con la tendencia existente y las variables consideradas llegan a niveles críticos.

Otros métodos aplicados.

Para el presente estudio se aplicaran los métodos: Matriz de Importancia y Gobernabilidad (IGO), Análisis de Incertidumbre – Matriz II y la Matriz de Impactos Cruzados (MICMAC); su descripción teórica “Definición del Método, se incluye en el ítem 8 “Sistema de Variables” de la presente investigación, con el propósito de conservar la estructura definida en su aplicación y desarrollo.

Transición del Gobierno Abierto al Gobierno Digital

Es de gran importancia complementar y articular esfuerzos desde los conceptos prospectivos, pero también desde la Gestión Pública, por ello se incluyen conceptos fundamentales en este estudio. En las últimas décadas, los Estados en su proceso de digitalización y transformación digital e innovación pública para la generación de valor, han venido evolucionando del e-government a lo que actualmente se conoce como gobierno digital y datos abiertos y ya en algunos países se encuentran operando en modelos de interoperabilidad. A continuación, se presentan las definiciones de los conceptos mencionados:

Datos abiertos: Datos digitales que son puestos a disposición con las características técnicas y jurídicas necesarias para que puedan ser usados, reutilizados y redistribuidos libremente por los ciudadanos y empresas, en cualquier instante y en cualquier lugar del mundo (BID, 2019, s.p.)

Gobierno abierto: se reconoce por ser transparente y promover participación y esquemas de colaboración, con el fin de mejorar la calidad de los servicios públicos (CEPAL; s.f., s.p.).

Gobierno electrónico: Se refiere al uso de las tecnologías de la Información y las comunicaciones para incrementar la eficiencia y efectividad de la función pública, facilitar la relación gobierno-ciudadanos y fortalecer las estrategias nacionales de promoción de la transparencia y la integridad (OEA, s.f., s.p.).

Innovación pública. Son los procesos, productos o servicios, nuevos o mejorados para responder a los desafíos colectivos, incrementando la productividad del sector, la apertura democrática de sus instituciones, la producción de políticas públicas más pertinentes y eficientes y una mayor satisfacción ciudadana (DNP, s.f., s.p.).

Interoperabilidad. Es la capacidad de las organizaciones para intercambiar información y conocimiento en el marco de sus procesos de negocio para interactuar hacia objetivos mutuamente beneficiosos, con el propósito de facilitar la entrega de servicios digitales a ciudadanos, empresas y a otras entidades, mediante el intercambio de datos entre sus sistemas TIC (MInTIC, s.f., s.p.).

Transformación digital. Es la aplicación de capacidades digitales a procesos, productos y activos para mejorar la eficiencia, mejorar el valor para el cliente, gestionar el riesgo y descubrir nuevas oportunidades de generación de ingresos (Powerdata, s.f., s.p.).

Valor público. Se refiere al valor creado por el Estado a través de la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía, las regulaciones que gestiona para el bienestar de toda la sociedad y el ejercicio de creación de políticas públicas que buscan satisfacer necesidades propias de la población (DAFP, 2016, s.p.)

El ciudadano-cliente se entiende como la persona que recibe servicios públicos y, al mismo tiempo, ejerce control y exige calidad, transparencia y eficacia en la atención que recibe del Estado. (2021, marzo 23). Lineamientos política de servicio al ciudadano. Departamento Administrativo de la Función Pública.

La gobernanza pública abierta implica una transformación de la relación Estado-sociedad, donde el ciudadano no sólo recibe servicios, sino que participa activamente en el diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. Revista Ópera, Universidad Externado de Colombia. (s.f.). Gobernanza y gestión pública: enfoques transdisciplinarios desde la ética, el poder y el derecho.

Gestión Pública: Es la actividad mediante la cual el Estado, a través de sus organismos, planifica, organiza, ejecuta y evalúa políticas y programas para satisfacer las necesidades ciudadanas y promover el desarrollo del país. Función Pública. (s.f.). Glosario: Gestión Pública. Portal Función Pública.

Inteligencia Artificial en la Administración Pública

El ecosistema tecnológico es de suma importancia como soporte a la gobernanza pública en la actual era digital. A continuación, se muestran definiciones encontradas en los portales web de tres gigantes tecnológicos:

Para la empresa Oracle: “La inteligencia artificial, IA, se refiere a los sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para llevar a cabo distintas tareas, también tienen la capacidad de mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan” (Oracle, 2021, s.p.).

Por otra parte, en la página web de Amazon se encuentra:

“La inteligencia artificial (IA) es el campo de la ciencia informática dedicado a la resolución de problemas cognitivos asociados comúnmente a la inteligencia humana, como el aprendizaje, la resolución de problemas y el reconocimiento de patrones”. (Amazon, 2021, s.p.).

Uno de los más importantes desarrollos en IA es Watson de IBM, una aplicación para negocios que incluye Machine Learning, lenguaje, habla y visión tecnológica con la capacidad de interactuar con humanos de forma natural para resolver problemas prácticos; también en el portal web de IBM se relaciona la definición de IA del autor John McCarthy:

Es la ciencia y la ingeniería de la fabricación de máquinas inteligentes, especialmente programas informáticos inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de usar computadoras para entender la inteligencia humana, pero la IA no tiene que limitarse a métodos que son biológicamente observables”. (IBM, 2020, s.p.).

En la literatura académica se encuentra el aporte de Valle-Cruz et al. (2020), que define la IA como:

El desarrollo de algoritmos para máquinas inteligentes, simulando el comportamiento individual y colectivo, no sólo de los seres humanos, sino también de otros seres vivos, automatizando actividades, aprendiendo y evolucionando, así como mejorando el rendimiento y los resultados obtenidos con y sin ayuda de los seres humanos (s.p).

Otro aporte desde la academia de un autor argentino nos dice que: “Los sistemas de inteligencia artificial utilizan algoritmos y diversas técnicas para procesar la información y resolver problemas o tomar decisiones que antes sólo podían ser realizadas por nuestros cerebros” (Corvalán, 2017).

De igual modo, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2021), en su publicación Inteligencia Artificial y ética en la Gestión pública, capítulo 6, se encuentra una interesante clasificación de la IA que se muestra a continuación:

IA en Software: (Agentes inteligentes, Aprendizaje automático, Aprendizaje de máquina, Aprendizaje profundo, Cómputo afectivo, Cómputo evolutivo, Creatividad, Lógica difusa, Minería de datos, Procesamiento de lenguaje natural, Redes neuronales artificiales, Redes semánticas, Sistemas expertos, Sistemas clasificadores, Vida artificial)

IA en Hardware: Robótica, Vehículos autónomos, Visión artificial (s.p.)

Es tal el auge de la Inteligencia Artificial que la cantidad de nuevos doctores en IA, laborando en la industria se incrementó en un 48% en los últimos diez años, pasando del 44,4% en 2010 al 65,7% en 2019, según una encuesta del Computing Research Association (Stanford University, 2021). Así mismo, según el informe del índice de IA de 2022 de la Universidad de Stanford, la inversión privada en 2021 en IA ascendió a \$93.5 mil millones aproximadamente, duplicando la inversión en 2020, este mismo informe nos muestra que en el número de patentes de Inteligencia Artificial presentadas en 2021 es 30 veces superior que las presentadas en 2015, este estudio también nos muestra cifras de la mayor accesibilidad a la tecnología con una disminución del 46,2 % en los últimos cinco años de los precios de brazos robóticos (Stanford University, 2022).

Por su parte, el sector público en la última década viene aumentando el uso de inteligencia artificial (IA) en la mejora de los servicios y trámites a la ciudadanía, en razón a los avances como el Machine Learning, Deep Learning, Computer Vision, Voice recognition y Robótica, los cuales generan beneficios palpables en cuanto al bienestar ciudadano. Así mismo,

la Inteligencia Artificial, permite gestionar grandes bases de datos internas y externas con información cuantitativa y cualitativa para mejorar la labor de los empleados del sector público (Serna, 2021), puesto que se automatizan las tareas rutinarias y los servidores públicos dedican más tiempo a actividades prioritarias y estratégicas.

Pilar de Instituciones en el Índice de Competitividad Global (ICG)

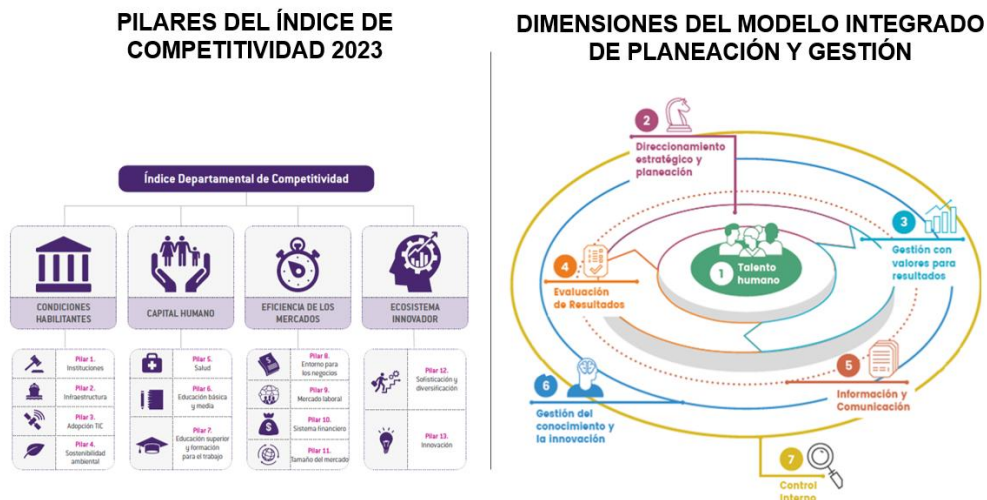
El Índice de Competitividad Global (ICG), desarrollado por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2019), evalúa la capacidad de los países para fomentar la productividad y el crecimiento económico sostenible a través de 12 pilares. El primer pilar, instituciones, abarca dimensiones fundamentales como la independencia judicial, transparencia gubernamental, seguridad jurídica, calidad regulatoria, confianza en la policía y control de la corrupción. Este pilar es crucial, ya que mide la fortaleza institucional y la gobernabilidad, aspectos que inciden directamente en el entorno de inversión y desarrollo económico de un país.

En el contexto colombiano, se realizó una adaptación del Índice Global de Competitividad al Índice Departamental de Competitividad (IDC), diversos estudios destacan que durante el período 2017–2019, el país logró avances en este pilar, pasando de la posición 114 a la 112 entre 141 países evaluados. Este progreso refleja una mejora relativa en variables como eficiencia institucional, confianza ciudadana en los servicios del Estado y disminución de la percepción de corrupción (Limas-Suárez, Poveda-Pineda & Cifuentes-Medina, 2022).

Además, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Consejería Presidencial para la Competitividad (2019) señalan que Colombia mostró avances en diez de los doce pilares del ICG, siendo el de instituciones uno de los más sensibles a reformas del sector público y marcos normativos, lo que demuestra una relación directa entre gobernanza y competitividad.

Para el año 2023 se ajustaron los pilares, correspondiente a los ajustes realizados a partir de las nuevas estadísticas laborales que ofrece la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), que incorpora el marco censal de 2018 y las nuevas proyecciones de población con la actualización pos-COVID-19. En este sentido El IDC 2023 evalúa la competitividad de los 32 departamentos del país y la ciudad de Bogotá D. C. mediante 108 indicadores distribuidos en 13 pilares y agrupados en 4 factores de competitividad: condiciones habilitantes, capital humano, eficiencia de los mercados y ecosistema innovador.

Figura 1 Articulación Pilares y Dimensiones del MIPG



Fuente: Índice Departamental de Competitividad 2023, Consejo privado de Competitividad

Los puntajes de indicadores, subpilares y pilares varían entre 0 y 10, donde 0 es el resultado más bajo y 10 es el mejor resultado.

el Índice Departamental de Competitividad 2023 para el departamento del Valle del Cauca ocupa la posición 5 entre 33. El índice se desglosa en cuatro grandes pilares con los siguientes resultados por subcategoría:

Tabla 1*Índice Departamental de Competitividad 2023 para el departamento del Valle del Cauca*

Categoría	Subcategoría	Posición (entre 33)
Condiciones habilitantes	Instituciones	4
	Infraestructura	10
	Adopción TIC	5
	Sostenibilidad ambiental	7
Capital humano	Salud	9
	Educación básica y media	21
	Educación superior y formación para el trabajo	10
Eficiencia de los mercados	Entorno para los negocios	6
	Mercado laboral	11
	Sistema financiero	6
	Tamaño del mercado	5
Ecosistema innovador	Sofisticación y diversificación	1
	Innovación	8
Índice General 2023		5

Fuente: Índice departamental de competitividad 2023 pg. 158.

El departamento se posiciona sólidamente en competitividad a nivel nacional, destacándose especialmente en sofisticación y diversificación económica (1), instituciones (4) y adopción de TIC (5). Sin embargo, presenta áreas críticas a mejorar como educación básica y media (21) y mercado laboral (11).

Es viable asociar cada uno de los pilares a una Política de MIPG y/o proceso, lo cual permitiría que al interior de la entidad exista un responsable para lograr el incremento de cada subpilar, si bien el resultado del pilar puede estar calificado en un nivel básico, existen dentro de los pilares, subpilares con calificación insatisfactoria, es en estos donde se debe centrar los esfuerzos.

Tabla 2*Articulación Índice Departamental de Competitividad con las dimensiones del MIPG*

PILARES INDICE DEPARTAMENTAL DE COMPETITIVIDAD	DIMENSIONES MIPG CON LAS QUE SE ARTICULA	POLITICA DEL MIPG CON LA QUE SE ARTICULA
Pilar 1. Instituciones	Direccionamiento estratégico y planeación	Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público Política de Gobierno Digital Política de Seguridad Digital Política de Gestión Documental Política de Defensa Jurídica Política de Racionalización de Trámites
Pilar 2. Infraestructura	Gestión con valores para resultados	
Pilar 3. Adopción tic	Gestión con valores para resultados	Política de Gobierno Digital
Pilar 4. Sostenibilidad ambiental	Gestión con valores para resultados	
Pilar 5. Salud	Gestión con valores para resultados	
Pilar 6. Educación básica y media	Gestión con valores para resultados	
Pilar 7. Educación superior y formación para el trabajo	Gestión con valores para resultados	
Pilar 8. Entorno para los negocios	Gestión con valores para resultados	Política de Racionalización de Trámites.
Pilar 9. Mercado laboral	Gestión con valores para resultados	
Pilar 10. Sistema financiero	Direccionamiento estratégico y planeación	
Pilar 11. Tamaño del mercado	Gestión con valores para resultados	
Pilar 12. Sofisticación y diversificación	Gestión con valores para resultados	
Pilar 13. Innovación	Gestión del conocimiento y la innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación

Fuente: elaboración propia 2025

Desempeño Institucional

El concepto de desempeño institucional hace referencia a la capacidad que tienen las entidades del Estado para cumplir con sus funciones de manera efectiva, transparente, y centrada en resultados, incluyendo la gestión del talento humano, el uso eficiente de recursos públicos y el cumplimiento de metas gubernamentales. Este enfoque está relacionado con la evaluación de las

capacidades estatales para implementar políticas públicas con criterios de eficiencia y control ciudadano.

En Colombia, el desempeño institucional ha sido monitoreado por medio de instrumentos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual establece estándares sobre gestión del conocimiento, rendición de cuentas y evaluación de resultados en la administración pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). Estas herramientas contribuyen a mejorar indicadores empíricos asociados al pilar de instituciones del ICG, particularmente en lo referente a la calidad regulatoria y control de la corrupción.

El DNP y la Función Pública han articulado esfuerzos para fortalecer el desempeño institucional mediante mecanismos de monitoreo, asistencia técnica y evaluación permanente, lo cual ha sido reconocido en reportes nacionales de competitividad (DNP & CPC, 2019).

Rol de la Función Pública en el fortalecimiento institucional

La Función Pública en Colombia desempeña un papel estratégico en la consolidación de un Estado más eficiente, transparente y orientado al ciudadano. Su labor incluye la formulación de políticas para la gestión del talento humano, la promoción de la meritocracia, el fortalecimiento de la planeación estratégica y la articulación interinstitucional.

En este sentido, los avances observados en el desempeño del país en el pilar de instituciones no pueden entenderse sin la contribución de la Función Pública, que ha liderado procesos de modernización administrativa, racionalización de trámites y adopción de tecnologías para la gestión pública (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021). Estas acciones han permitido no solo mejorar los niveles de confianza ciudadana en el Estado, sino también elevar la eficiencia institucional percibida por organismos internacionales.

Como lo señalan Limas-Suárez et al. (2022), el desarrollo de capacidades institucionales en Colombia está íntimamente ligado a políticas públicas de fortalecimiento del desempeño estatal, entre ellas, las promovidas por la Función Pública y los planes de competitividad que articulan al sector público con el sector productivo y la academia.

Sistema de Gestión Estratégica e Institucional (SIGESI)

En Colombia, la gestión pública moderna se sustenta en marcos integrados que articulan planificación, calidad, control interno y desempeño institucional. Dentro de este enfoque, el Sistema de Gestión Estratégica e Institucional (SIGESI) se orienta a estructurar de forma coherente los diversos componentes necesarios para generar valor público, garantizando eficiencia, transparencia y legalidad (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], s. f.-a).

Sistema de gestión y calidad institucional

El Sistema de Gestión constituye el núcleo del SIGESI, integrando elementos de la planeación, la calidad y el control interno bajo el marco del Decreto 1499 de 2017 y la Ley 1753. Este se encuentra alineado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), y su

objetivo es “dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad” (DAFP, 2017, p. 8).

Este componente articula la calidad como atributo central y establece marcos normativos comunes, así como mecanismos de coordinación interinstitucional a través de instancias como el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, presidido por la Función Pública (DAFP, s. f.-a).

Planeación estratégica y seguimiento

La planeación estratégica es otro pilar clave. El SIGESI establece lineamientos para la formulación de “planes estratégicos e institucionales a cuatro años y planes de acción anuales”, con metas, indicadores y entregables alineados con el MIPG, los planes de desarrollo y las obligaciones normativas sectoriales (DAFP, 2019, p. 3).

El seguimiento a esta planeación se realiza mediante instrumentos como el Formulario Único Reporte de Avances de la Gestión (FURAG), que permite medir el índice de desempeño institucional y evaluar avances de manera sistemática (DAFP, s. f.-a).

Sistema de Información Estratégica (SIE)

El Sistema de Información Estratégica (SIE) es un componente de soporte esencial del SIGESI. Este proporciona lineamientos, procedimientos y herramientas para gestionar la información institucional, facilitar la toma de decisiones basada en datos y medir los resultados de manera sistemática (DAFP, s. f.-b). Así, el SIE permite consolidar datos de desempeño, retroalimentar la planeación institucional y garantizar una gestión pública con enfoque en evidencia.

Talento humano, integridad y control

El SIGESI también promueve la gestión estratégica del talento humano, la integridad institucional y el control interno. Se establecen políticas de selección, mérito y capacitación continua, junto con protocolos éticos y mecanismos de gestión del riesgo. Estas dimensiones refuerzan una cultura organizacional orientada a la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua del desempeño estatal (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible [MADS], s. f.; DAFP, s. f.-a).

Síntesis de componentes clave del SIGESI

Sistema de Gestión: fija el marco normativo, la integración interinstitucional y el enfoque en calidad institucional; Planeación estratégica: establece metas institucionales y planes operativos alineados con marcos regulatorios; SIE: consolida la gestión de información, permite el monitoreo y soporta la toma de decisiones; Talento humano, integridad y control: promueve capacidades organizacionales, ética institucional y cumplimiento normativo.

6. Metodología

6.1 Tipo de investigación

Para el diseño de escenarios de futuro para el fortalecimiento organizacional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca en el horizonte del año 2036, se aplicará investigación cualitativa de tipo descriptivo, teniendo en cuenta que se ha definido realizar investigación académica a la Gobernación del Valle del Cauca y la

metodología a utilizar es la prospectiva estratégica para la construcción de escenarios de Michael Godet.

La metodología se desarrollará en las siguientes fases:

Fase 1. Construir el diagnóstico situacional: que conlleva a tener la imagen detallada del estado actual de la entidad y su contexto. Se desarrollaran las siguientes actividades:

- Análisis documental e identificación de las principales fuentes de información primarias y secundarias, con apoyo de expertos.
- Delimitar el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su entorno general (económico, político, cultural, tecnológico, social y ambiental).
- Determinar las variables esenciales - Construcción del sistema de variables claves. Se priorizarán las variables claves validadas con los actores.

Resultado:

- Diagnóstico situacional para conocer el estado actual de la Gobernación del Valle del Cauca frente a la aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión enfocado en la política institucional de Servicio al Ciudadano.
- Listado general de variables con la participación de actores e estratégicos.
- Construcción del sistema de variables claves con la participación de actores estratégicos.

Fase 2: Análisis de variables claves: Se utilizarán los siguientes métodos: Abaco de Regnier, Matriz de Importancia y Gobernabilidad - IGO, Matriz de Importancia e Incertidumbre

– Matriz II; mediante la construcción de la matriz de análisis estructural a través del método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados) y método Delphi.

Resultado:

Matrices que evidencian el conjunto completo de relaciones tanto directas como indirectas de las variables, para la priorización de las mismas y la construcción de los escenarios optimistas, tendencial y pesimista.

Fase 3. Diseñar los escenarios: se describe el camino que conduce a la situación deseable. Los escenarios a construir son los siguientes:

- Escenario tendencial: muestra lo que sucederá si todo sigue su curso
- Escenario optimista: se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable.
- Escenario pesimista: describe el deterioro de la situación actual

Resultado:

- Construcción de los escenarios de futuro positivo, negativo y tendencial con horizonte al 2036. En este punto se aplicará el método análisis morfológico.

Fase 4. Definición del escenario apuesta

Definir escenario apuesta con la estrategia de actores: En este punto se tendrá en cuenta el resultado de las ideas fuerza obtenidas en la aplicación del método Delphi y el resultado del análisis morfológico.

Resultado:

- Escenario apuesta que es la situación futura deseable para la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano.

Fase 5. Definición de ejes estratégicos para el escenario apuesta

Se diseñará una propuesta de visión de futuro que integre lineamientos generales para la definición de los ejes estratégico, estrategias y acciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales orientadas a mejorar la implementación de la política institucional de Servicio al Ciudadano del MIPG, en la Gobernación del Valle del Cauca en el horizonte del año 2036 a partir del escenario apuesta.

Resultado:

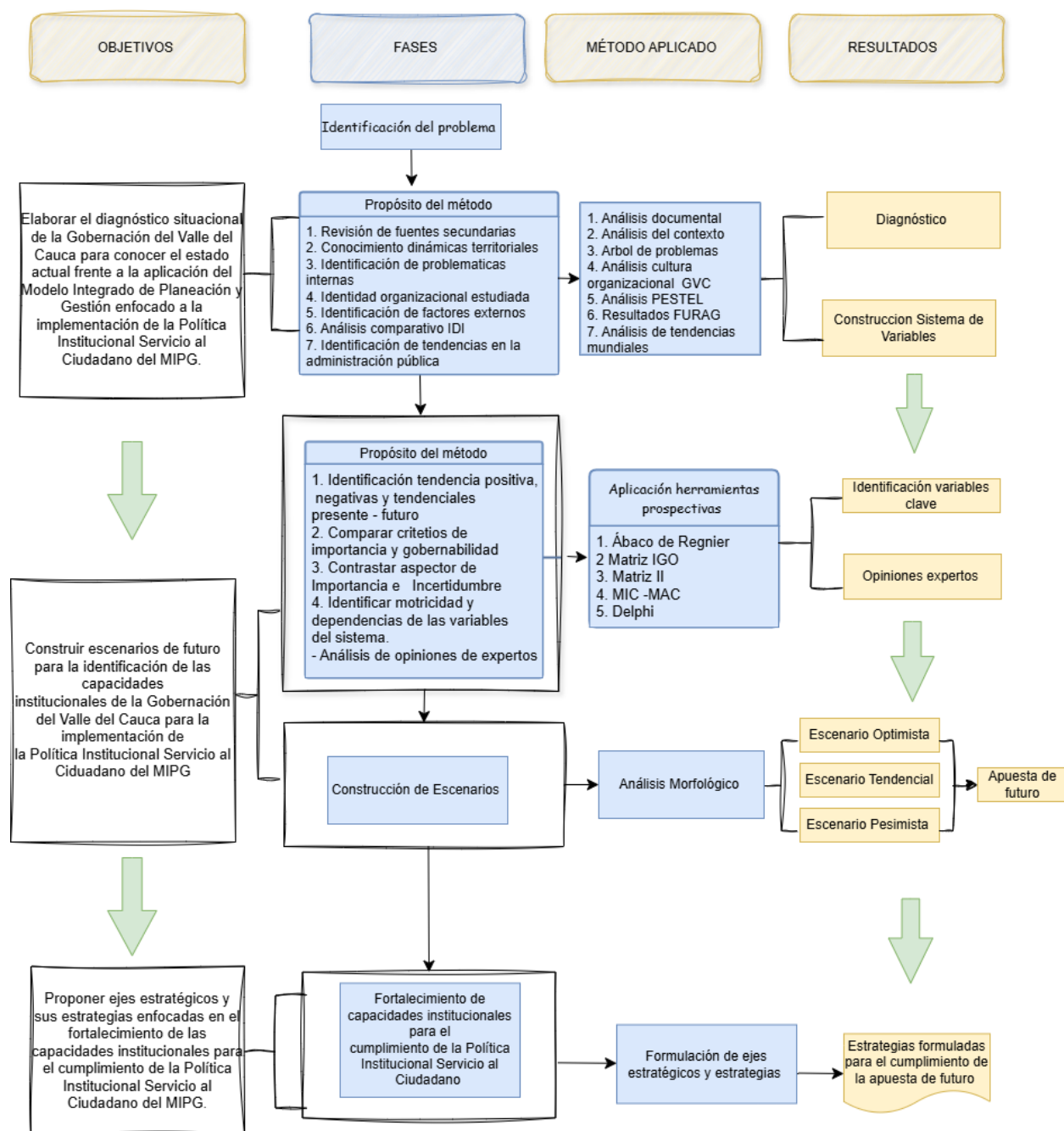
- Propuesta de ejes estratégicos, estrategias y acciones.

Se construirá la propuesta de la ruta para hacer realidad el escenario apuesta mediante la definición de estrategias que pueda trabajar la Gobernación del Valle del Cauca para potencializar el Modelo, lograr su apropiación en los servidores públicos y contribuir al cumplimiento de la misionalidad; que además de mejorar la calidad de su oferta institucional, también se refleje en la oportunidad de los tiempos de atención y respuesta, que los ciudadanos requieran de la Gobernación del Valle del Cauca en cumplimiento de sus derechos.

6.2 Proceso Metodológico

A continuación, se presenta gráficamente el proceso metodológico que establece la relación entre los objetivos del trabajo integrador, las fases a desarrollar que vincula la aplicación de los métodos prospectivos y los productos a obtener en cada fase.

Figura 2 Relación entre los objetivos y metodología



Fuente: Elaboración propia, 2024

Fuentes y técnicas para la recolección de la información

Betancourt Guerrero (2011) clasifica la información en tres tipos principales: primaria, secundaria y terciaria. La información primaria proviene directamente de fuentes originales, proporcionando datos de primera mano obtenidos a través de documentos, entrevistas, encuestas y consultas con expertos. Por otro lado, la información secundaria se basa en el procesamiento de fuentes primarias, organizando y analizando los datos obtenidos para facilitar su acceso y comprensión. Finalmente, las fuentes terciarias consisten en recopilaciones de referencias que permiten ubicar fuentes secundarias, funcionando como guías para localizar información ya procesada.

Para la recolección de la información en este trabajo se utilizará como fuente primaria de información, la aplicación de entrevistas y consultas a expertos actores para la identificación de las variables generales y las claves, revisión de normatividad aplicable tanto interna como externa a la entidad; así mismo se hará uso de fuentes secundarias de información relacionada con los temas de Prospectiva Estratégica y otros documentos como la Agenda Prospectiva del Valle del Cauca 2013-2032 - Visión Valle 2032, documentos como el Plan de Desarrollo Departamental, entre otros que contienen información sobre los procesos implementados y las propuestas de programas, programas y proyectos en la Administración Central Departamental del Valle del Cauca.

7. Diagnóstico Situacional de la Gobernación del Valle del Cauca para Conocer el Estado Actual Frente a la Aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Enfocado a la Implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano.

Con el propósito de estructurar el diagnóstico de la Gobernación del Valle del Cauca, se hace uso de métodos que han permitido levantar y analizar información interna y externa, los métodos utilizados para llevar a cabo el diagnóstico del entorno interno son: a) Árbol de problemas, b) Análisis de la Cultura Organizacional Gobernación del Valle del Cauca, y c) Análisis de gestión y desempeño de la Política Institucional Servicio al ciudadano del MIPG; y para el diagnóstico externo a través de: a) Análisis PESTEL sobre factores externos relacionados la implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG, y b) Análisis de tendencias de futuro en la administración pública.

7.1 Análisis Interno

7.1.1 Contexto Regional

El Valle del Cauca se encuentra en la Región Pacífica de Colombia, la cual incluye los departamentos de Chocó, Valle del Cauca, Cauca y Nariño. Esta Región, limita al norte con Panamá y el Mar Caribe, al sur con Ecuador, al este con los departamentos de Antioquia, Risaralda, Quindío, Tolima, Huila, Caquetá y Putumayo, y al oeste con el océano Pacífico.

El Valle del Cauca tiene una extensión de 22.140 kilómetros cuadrados, lo que equivale a 2.214.000 hectáreas, y está dividido en 42 municipios distribuidos en cuatro subregiones: Norte, Centro, Sur y Pacífico, las cuales a su vez se subdividen en ocho microrregiones. Esta

organización territorial funcional fue establecida mediante la Ordenanza Departamental N° 513 de 2019, la cual adopta el Plan de Ordenamiento Territorial Departamental (POTD).

División por Subregiones y Microrregiones

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 77, de la Ordenanza 513 de 2019, se adopta en el Departamento del Valle del Cauca la siguiente Subregionalización en coherencia con el carácter del Departamento del Valle del Cauca y la naturaleza misma del Ordenamiento del Territorio, que materializa las especificidades presentes en el territorio; condiciones fisiconaturales, funcionales, productivas y culturales, se reconocen y tratan acorde a las realidades y requerimientos existentes.

Las Subregiones contienen una subdivisión conformada por un conjunto de municipios con características comunes que los integran y permiten proponer, concordantemente con ello, espacios de actuación a los actores de las distintas zonas, en su justa medida y acorde a lo que son, reconocerse a sí mismos y la implementación de las estrategias y acciones dentro de la subregión.

Tabla 3

Micro regiones departamento Valle del Cauca

Subregión	Microrregión	Municipios
Norte	Norte – Cargo	El Águila, Ansermanuevo, El Cairo, Argelia, Cartago, Ulloa, Alcalá, Obando
	Norte – Zarzal – Roldanillo	Versalles, Toro, El Dovio, La Unión, La Victoria, Roldanillo, Bolívar y Zarzal.
Centro	Centro – Sevilla – Caicedonia	Caicedonia, Sevilla.
	Centro – Tuluá	Trujillo, Bugalagrande, Riofrio, Andulucía Tuluá, San Pedro.
	Centro – Buga	
Pacífico	Pacífico	Buenaventura
Sur	Sur – Cali	Vijes, La Cumbre, Dagua, Yumbo, Santiago de Cali y Jamundí
	Sur – Palmira	Palmira, Ginebra, El Cerrito, Pradera y Florida

Fuente: Gobernación del Valle del Cauca

De acuerdo con la tabla 3 Microrregiones departamento del Valle del Cauca, estas ocho zonas que cubren los 42 municipios del departamento, son parte de la estructura territorial para garantizar acceso a la oferta de servicios, información y participación en los procesos de la entidad, en la ciudad de Cali, en centros poblados y en zonas rurales, lo que implica realizar esfuerzos para que la ciudadanía de todo el departamento acceda a la oferta institucional de la Gobernación del Valle del Cauca.

Tabla 4 Población promedio atendida en las oficinas territoriales año 2024

Oficina Territorial	Cobertura	Población promedio atendida año 2023 – 2024
Centro – Tuluá	Bugalagrande, San Pedro, Tuluá, Riofrío, Andalucía y Trujillo – atención presencial; (Yotoco, Calima, Vijes, Restrepo – atención telefónica); (Ginebra, Guacarí, El Cerrito y Buga – atención Telefónica).	Año 2024: 300 Año 2023: 458
Norte – Cartago	Sede Cartago: (Zarzal, Ulloa, Alcalá, Cartago – atención presencial); (El Águila, Ansermanuevo, Argelia, El Cairo, El Dovio, Versalles – atención telefónica); (Caicedonia, Sevilla – atención telefónica); (La Victoria, El Toro, La Unión – atención telefónica); (Obando, Roldanillo, Bolívar – atención telefónica).	Año 2024: 1350 Año 2023: 800
Pacífico	Buenaventura, Dagua – atención presencial	Año 2024: 1200 Año 2023: sin datos
Sur	Sede Florida (Cali, Candelaria, Florida, Jamundí, La Cumbre, Palmira, Pradera, Yumbo – atención presencial).	Año 2024: 400 Año 2023: sin datos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados y revisados con la Secretaría General con corte a 2024.

La tabla 4, muestra como algunos territorios que se encuentran distantes de los principales centros poblados o de la Ciudad de Cali, no logran acceder de manera igualitaria, algunas oficinas territoriales funcionan con una persona que responde a las solicitudes ciudadanas, a través de atención telefónica y en algunos casos existen oficinas territoriales como el distrito de Buenaventura. Lo anterior demuestra que las personas en Cali y algunos centros poblados, pueden acceder a toda la oferta institucional; mientras que, en los territorios más

alejados del centro, la ciudadanía enfrenta otras barreras distintas como geográficas, económicas, de seguridad diferenciadas al centro del departamento, para poder acceder a servicios, trámites, proyectos, información y participación.

Tabla 5

Población del Valle del Cauca por grupo

Grupo étnico	Cantidad y porcentaje
Población negra, mulata o afrocolombiana	814.143 (17,52%)
Población Indígena	38.790 (0,83%)
Población Raizal	597 (0,013%)
Población Palenquera	370 (0,008%)
Población ROM	170 (0,004%)
Ningún grupo étnico-racial	3.793.297 (81,62%)
Población total	4.647.367 (100%)

Fuente: Proyecciones demográficas del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 y GEIH del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

Estos datos sobre la composición étnica son de gran importancia, ya que los indicadores demográficos son herramientas esenciales para la planeación territorial y la gestión pública eficiente, ya que permiten a los entes territoriales conocer en profundidad las características sociales, culturales, económicas y geográficas de la población, como el Valle del Cauca, donde existe una amplia presencia de comunidades étnicas, la administración pública tiene la responsabilidad de garantizar que la oferta institucional sea accesible, pertinente y culturalmente adecuada. La Política de Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) establece que la atención pública debe centrarse en las necesidades del ciudadano, promoviendo la equidad en el acceso a servicios, independientemente de la etnia, la ubicación geográfica o la condición socioeconómica (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2021).

Es indispensable que se reconozca la existencia de múltiples realidades poblacionales, especialmente en zonas rurales y dispersas, donde el acceso a servicios como salud, educación, justicia, información y participación ciudadana requiere una mirada diferente, este reconocimiento no solo debe traducirse en acciones afirmativas, sino también en el diseño de políticas públicas diferenciadas que respondan a las particularidades culturales y organizativas de las poblaciones étnicas. El desconocimiento de estas particularidades puede perpetuar situaciones de exclusión y desigualdad, afectando la efectividad de la gestión pública y debilitando la confianza institucional.

El Estado colombiano, a través de sus entidades territoriales está obligado a implementar enfoques diferenciales que consideren las condiciones territoriales, étnicas y de ruralidad en la distribución de su oferta institucional. De este modo, se avanza en el cumplimiento de los principios de equidad, participación y sostenibilidad establecidos por el MIPG, y se fortalece la gobernanza territorial, asegurando que todas las comunidades sean visibilizadas y atendidas de manera digna y efectiva.

7.1.2 Principales indicadores de Vida – Demográficos

Al analizar la población del Valle del Cauca en términos de vida, se observa como lo demográfico revela una compleja composición étnica que refleja la diversidad cultural y social de la región. Con una población total de 4.647.367 habitantes, se destaca la presencia significativa de varios grupos étnicos, siendo la población negra, mulata o afrocolombiana el más numeroso, representando el 17,52% del total. Este dato resalta la importancia de reconocer la

influencia histórica y cultural de la población afrodescendiente en la identidad del Valle del Cauca; así como, la necesidad de abordar las desigualdades y discriminaciones que enfrentan estos grupos en diferentes ámbitos de la sociedad.

Además, se observa la presencia de otras minorías étnicas, como la población indígena, raizal, palenquera y ROM, aunque en menor proporción. Aunque sus números pueden ser pequeños en comparación con la población total, es crucial reconocer y respetar los derechos y la identidad cultural de estos grupos, así como trabajar en la protección y promoción de sus intereses dentro del contexto regional.

Tabla 6

Población del Valle del Cauca por grupo

Grupo étnico	Cantidad y porcentaje
Población negra, mulata o afrocolombiana	814.143 (17,52%)
Población Indígena	38.790 (0,83%)
Población Raizal	597 (0,013%)
Población Palenquera	370 (0,008%)
Población ROM	170 (0,004%)
Ningún grupo étnico-racial	3.793.297 (81,62%)
Población total	4.647.367 (100%)

Fuente: Proyecciones demográficas del Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018 y GEIH del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

7.1.3 Presentación de la empresa / entidad

Según la ley 2200 de 2022, que tiene por objeto establecer el régimen político y administrativo que rige a los departamentos como entidades territoriales, autónomas y descentralizadas que hacen parte de la República unitaria en el artículo 2, establece que los departamentos forman parte de la organización territorial del Estado y como entidad territorial tienen autonomía para la administración de los asuntos seccionales, la planificación, promoción, coordinación del desarrollo económico, ambiental y social en los asuntos seccionales. Son

instrumento de complementariedad de la acción municipal y enlace de las actividades y servicios que prestan los municipios y la Nación.

Los departamentos son personas jurídicas de derecho público, actúan bajo el principio de autonomía dentro de los límites legales y constitucionales, administran recursos propios y las otras fuentes de recursos transferidas a los mismos, se gobiernan por autoridades propias, ejercen las competencias que les correspondan, establecen los tributos necesarios conforme a la ley para el cumplimiento de sus funciones y participan en las rentas nacionales.

Nombre o razón social: Gobernación del Valle del Cauca

Ubicación Geográfica: La Gobernación de Valle de Cauca, tiene sede principal en la ciudad de Cali y cuenta con 8 oficinas territoriales con sus 118 trámites, servicios, OPAS, bienes y servicios de impacto económico y social, en los 42 municipios del departamento.

Objeto Social: Prestar asistencia técnica, administrativa y financiera a los municipios, promover su desarrollo y el bienestar de sus habitantes. Prestar asistencia administrativa, técnica y financiera a los municipios, promover su desarrollo y ejercer sobre ellos la tutela que las leyes señalen

Misión: La Gobernación del Valle del Cauca define su marco de actuación institucional a través del planteamiento de la misión y visión para el periodo 2024 a 2027, así como la visión de largo plazo al 2032 de la siguiente manera:

Misión 2024-2027: “Misión. Reconózcase como misión del presente Plan de Desarrollo Departamental la de consolidar un modelo de desarrollo socialmente equitativo, culturalmente diverso, económicamente competitivo y ambientalmente sostenible, basado en el liderazgo colectivo como movilizador para el dinamismo de sus sectores económicos estratégicos y en un

sistema de ciudades que, en su gran diversidad, dan identidad y sentido al orgullo vallecaucano”
(Gobernación del Valle del Cauca, Ordenanza 655 de 2024)

Visión 2024-2027: Convertir al Valle del Cauca en una región líder en desarrollo humano y sostenible reconocida por su buen gobierno, equidad, acceso a la educación y conocimiento de calidad, infraestructura y diversificación productiva, participativa, plural eficiente y con alto compromiso social; que promueva el desarrollo sostenible garantía de la conservación del capital natural, rica en biodiversidad servicios ecosistémicos riqueza étnico- cultural; con fuerza productiva, turística; infraestructura, tecnología, atractiva para la inversión; que incentive la innovación, el emprendimiento, la cooperación, la equidad, la convergencia regional y la competitividad para la integración global de la región Pacífico con el mundo. Se alinea con las visiones subregionales del Departamento, que buscan potenciar la conectividad y complementariedad de su sistema de ciudades. Conforme a lo propuesto tanto en la Visión Valle 2032, como en el Plan de Ordenamiento Territorial Departamental (POTD) del Valle del Cauca. (Gobernación del Valle del Cauca, Ordenanza 655 de 2024).

Visión Valle 2032: Ser una región líder en el desarrollo humano y sostenible, que se articula a las dinámicas de desarrollo, potenciando la conectividad y complementariedad de su sistema de ciudades, reconocida por la calidad de su buen gobierno, equidad, acceso de la población a la educación, el conocimiento de talla mundial, la infraestructura y diversificación productiva para el desarrollo y la sustentabilidad de su territorio. (Gobernación del Valle del Cauca, 2023).

Organigrama Gobernación del Valle del Cauca

De acuerdo con el Decreto 1.22-1559 del 16 de septiembre de 2024 “Por el cual se ajusta la estructura de la administración central del departamento del Valle del Cauca y se definen las funciones de sus dependencias, en su Artículo 27.*DEL ORDEN CENTRAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEPARTAMENTAL*, establece que la Administración Central del Departamento del Valle del Cauca es el conjunto de organismos y/o dependencias bajo el mando y orientación directa del (la) Gobernador(a), cuyas tareas y funciones públicas se radican en la persona jurídica del Departamento del Valle del Cauca.

El orden central de la Administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca está integrado por los siguientes órganos y dependencias principales:

27.1. El Despacho del Gobernador(a)

27.2. Las Secretarías

27.3. Los Departamentos Administrativos

27.4. Las Oficinas

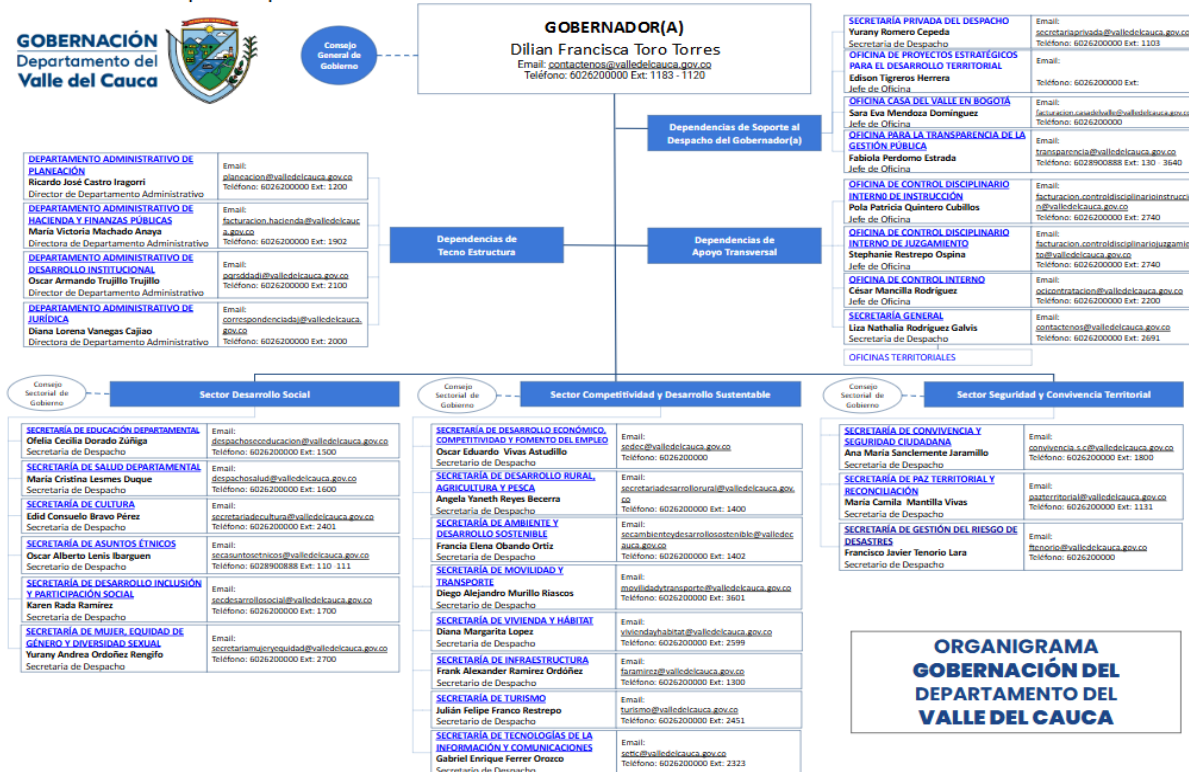
27.5. Las Unidades Administrativas Especiales sin personería jurídica

PARÁGRAFO: La Administración Central Departamental del Valle del Cauca incluye un segundo nivel de dependencia jerárquica y funcional, conformado por: Subsecretarías,

Subdirecciones, Oficinas Territoriales y Subgerencias y un tercer nivel de Subdirecciones Técnicas o denominaciones equivalentes jerárquica y funcionalmente.

Figura 3 Organigrama Gobernación del Valle del Cauca

Clic en el nombre de la Dependencia que desea visualizar:



Fuente: tomado de la página web institucional (2025).

Modelo de Operación por Procesos en la Gobernación del Valle del Cauca

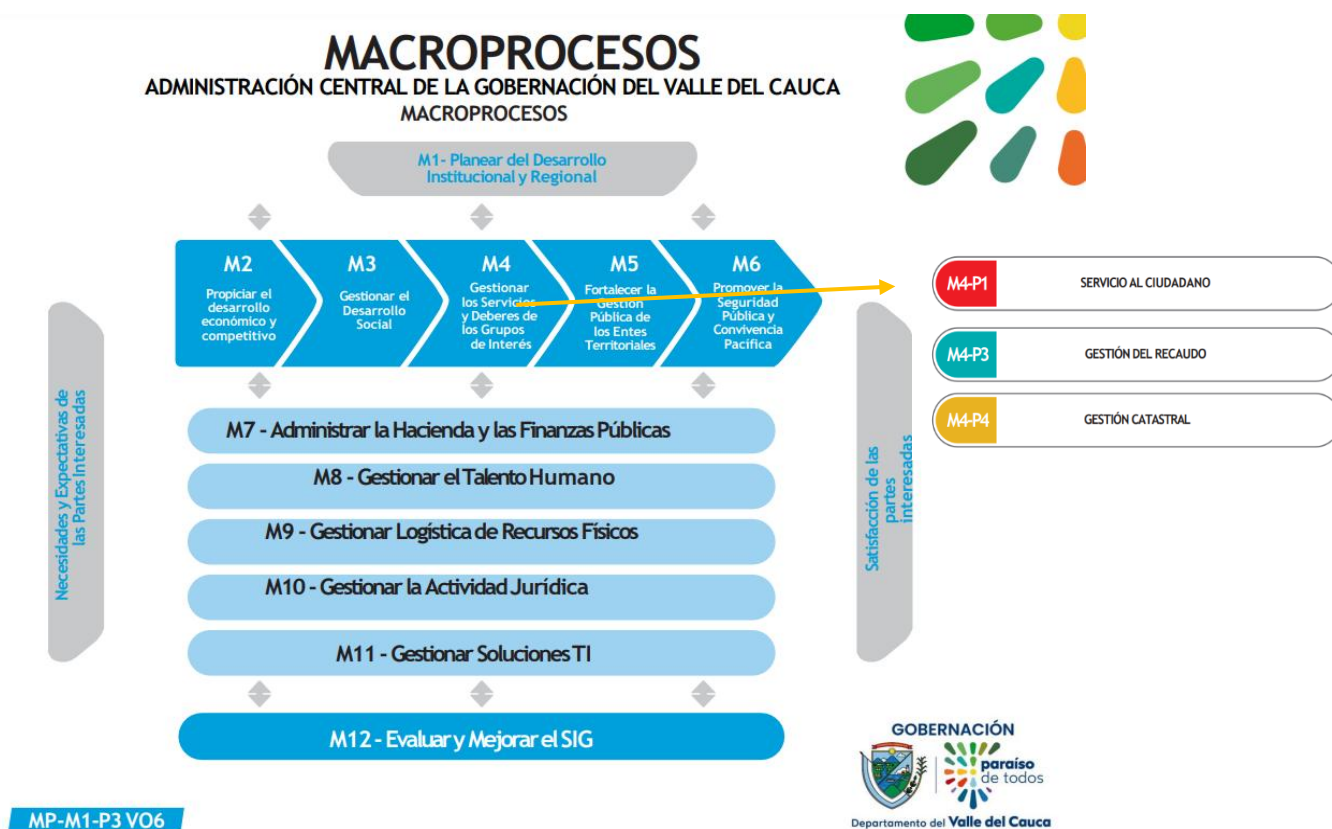
El Modelo de operación por procesos de la Administración Central Departamental del Valle del Cauca, se constituye en el eje central para la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, la estructura del Mapa de Procesos contiene un despliegue de Macroprocesos, Procesos y Subprocesos.

El mapa de procesos de la Gobernación del Valle del Cauca cuenta con 12 Macroprocesos, 48 Procesos y 13 Subprocesos.

El proceso M4-P1 Servicio al Ciudadano es uno de los procesos misionales que conforman el Macroproceso M4 Gestionar los Servicios y Deberes de los Grupos de Interés

Estos procesos están directamente relacionados con la razón de ser de la Gobernación, pues se enfocan en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, promover el crecimiento económico y la seguridad, además de garantizar la prestación de servicios y el fortalecimiento institucional de los entes territoriales.

Figura 4 Mapa de procesos de la Administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca



Fuente: Mapa de procesos Documento MP-M1-P3VO6 (2025)

7.1.4 Principales Productos y Servicios

De acuerdo con la oferta institucional que presta la Gobernación del Valle del Cauca, se cuenta con un inventario de 118 de trámites, servicios y Otros Procedimientos Administrativos (OPA), de los cuales 79 son trámites, 35 servicios y 4 OPA.

De acuerdo con el Decreto 088 de 2022 el trámite es el conjunto de requisitos, pasos o acciones, regulados por el Estado, dentro de un proceso misional, que deben efectuar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés ante una entidad u organismo de la administración pública o particular que cumple funciones públicas o administrativas, para hacer efectivo un derecho, ejercer una actividad o cumplir con una obligación prevista o autorizada por la ley, en la Gobernación del Valle se cuenta con los siguientes:

Tabla 7

Listado de Trámites

Nombre Trámite	Automatización	Nombre Trámite	Automatización
Ampliación del Servicio Educativo	En línea	Cesantías Parciales para Docentes Oficiales	En línea
Anulación de las Tornaguías	Presencial	Cierre Temporal o Definitivo de Programas de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano	En línea
Apertura, Registro y/o Reemplazo de Libros de las Organizaciones Comunes de Primero y Segundo Grado	Presencial	Clasificación en el Régimen de Educación de un Establecimiento Educativo Privado	En línea
Aprobación de las Reformas Estatutarias de los Organismos Deportivos y/o Recreativos Vinculados al Sistema Nacional del Deporte	En línea	Clausura de un Establecimiento Educativo Oficial o Privado	En línea
Aprobación o Renovación de Plazas para el Servicio Social Obligatorio	Parcialmente en línea	Concesión de Reconocimiento de un Establecimiento Educativo Oficial	En línea
Ascenso en el Escalafón Nacional Docente	En línea	Corrección de Errores e Inconsistencias en Declaraciones y Recibos de Pago	Presencial
Ascenso ó Reubicación de Nivel Salarial en el Escalafón Docente Oficial	En línea	Devolución y/o Compensación de Pagos en Exceso y Pagos de lo no Debido	Presencial
Auxilio Funerario por Fallecimiento de un Docente Pensionado	En línea	Devolución y/o Compensación de Pagos en Exceso y Pagos de lo No Debido por Conceptos No Tributarios	Presencial
Cambio de Nombre o Razón Social de un Establecimiento Educativo Estatal o Privado	En línea	Exención de Impuesto de Registro de Vivienda de Interés Social, Mujer Cabeza de Familia y Comunidades Negras e Indígenas	Presencial
Cambio de Propietario de un Establecimiento Educativo	En línea	Facilidades de Pago para los Deudores de Obligaciones No Tributarias	Parcialmente en línea
Cambio de Sede de un Establecimiento Educativo	En línea	Facilidades de Pago para los Deudores de Obligaciones Tributarias	Parcialmente en línea
Cancelación de la Personería Jurídica de Fundaciones, Corporaciones y Asociaciones de Utilidad Común sin Ánimo de Lucro	En línea	Fusión o Conversión de Establecimientos Educativos Oficiales	En línea
Cancelación de la Personería Jurídica de las Organizaciones Comunes de Primero y Segundo Grado	En línea	Impuesto al Consumo de Cervezas, Sifones, Refajos y Mezclas de Origen Extranjero	Parcialmente en línea
Cancelación de la Personería Jurídica de Ligas y Clubes Deportivos	En línea	Impuesto al Consumo de Cervezas, Sifones, Refajos y Mezclas Nacionales	Parcialmente en línea
Certificación de Existencia y Representación Legal de Fundaciones, Corporaciones y/o Asociaciones de Utilidad Común y/o sin Ánimo de Lucro.	En línea	Impuesto al Consumo de Cigarrillos y Tabaco Elaborado de Origen Extranjero	Parcialmente en línea
Certificación de Existencia y Representación Legal de las Ligas y Asociaciones Deportivas	En línea	Impuesto al Consumo de Cigarrillos y Tabaco Elaborado de Origen Nacional	En línea
Certificación de la Personería Jurídica y	En línea	Impuesto al Consumo de Licores, Vinos,	Parcialmente en

Nombre Trámite	Automatización	Nombre Trámite	Automatización
Representación Legal de las Organizaciones Comunes de Primero y Segundo Grado		Aperitivos y Similares de Origen Extranjero	línea
Certificado de Existencia y Representación Legal de las Instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano	En línea	Impuesto al Consumo de Licores, Vinos, Aperitivos y Similares de Origen Nacional	En línea
Cesantías Definitivas a Beneficiarios de un Docente Fallecido	En línea	Impuesto al Degüello de Ganado Mayor	Parcialmente en línea
Cesantías Definitivas para Docentes Oficiales	En línea	Impuesto de Loterías Foráneas y Sobre Premios de Lotería	Parcialmente en línea
Impuesto de Registro	En línea	Pensión Post-Mortem para Beneficiarios de Docentes Oficiales	En línea
Impuesto Sobre Vehículos Automotores	En línea	Reconocimiento de la Personería Jurídica de los Organismos Deportivos y Recreativos Vinculados al Sistema Nacional del Deporte	En línea
Ingreso al Escalafón Nacional Docente	Parcialmente en línea	Reconocimiento de Personería Jurídica de Fundaciones, Corporaciones y/o Asociaciones de Utilidad Común y/o Sin Ánimo de Lucro	En línea
Inscripción de Dignatarios de las Fundaciones, Corporaciones y/o Asociaciones de Utilidad Común y/o Sin Ánimo de Lucro	En línea	Reconocimiento de Personería Jurídica de los Organismos de Acción Comunal de Primero y Segundo Grado	En línea
		Recuperación de la Nacionalidad Colombiana	En línea
Inscripción de Dignatarios de las Organizaciones Comunes de Primero y Segundo Grado	En línea	Reforma de Estatutos de Fundaciones, Corporaciones y/o Asociaciones de Utilidad Común y/o Sin Ánimo de Lucro	En línea
Inscripción de dignatarios de los Organismos deportivos y recreativos vinculados al Sistema Nacional del Deporte	En Línea	Registro de Libros de Fundaciones, Corporaciones y/o Asociaciones de Utilidad Común y/o Sin Ánimo de Lucro	Presencial
Inscripción de personas ante el Registro Único Nacional de Tránsito – RUNT	Presencial	Registro o Renovación de Programas de las Instituciones Promovidas por Particulares que Ofrezcan el Servicio Educativo para el Trabajo y el Desarrollo Humano	En línea
Aprobación o Renovación de Plazas para el Servicio Social Obligatorio	Parcialmente en línea	Registro y Autorización de Títulos en el Área de la Salud	Parcialmente en línea
Inscripción en el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud	En línea	Reliquidación Pensional para Docentes Oficiales	En línea
Inscripción o Reforma de Estatutos de las Organizaciones Comunes de Primero y Segundo Grado	En línea	Renovación de la Habilitación de Prestadores de Servicios de Salud	Parcialmente en línea
Legalización de las Tornaguías	Parcialmente en línea	Reporte de Novedades al Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud	En línea
Licencia de Funcionamiento de Instituciones Educativas que Ofrezcan Programas de Educación Formal de Adultos.	En línea	Seguro por Muerte a Beneficiarios de Docentes Oficiales	En línea
Licencia de Funcionamiento para Establecimientos Educativos Promovidos por Particulares para Prestar el Servicio Público Educativo en los Niveles de Preescolar, Básica y Media	En línea	Señalización de los Productos Gravados con Impuesto al Consumo	Parcialmente en línea
Licencia de Funcionamiento para las Instituciones Promovidas por Particulares que Ofrezcan el Servicio Educativo para el Trabajo y el Desarrollo Humano	En línea	Sobretasa Departamental a la Gasolina Motor	Parcialmente en línea
Nacionalidad Colombiana por Adopción	Parcialmente en línea	Sustitución Pensional para Docentes Oficiales	En línea
Pasaporte Electrónico	Parcialmente en línea	Tasa Especial de Seguridad y Convivencia Ciudadana	En línea
Pensión de Jubilación para Docentes Oficiales	En línea	Tornaguía de Movilización	En línea
Pensión de Retiro de Invalidez para Docentes Oficiales	En línea	Tornaguía de Reenvío	En línea

Nombre Trámite	Automatización	Nombre Trámite	Automatización
Pensión de Retiro por Vejez para Docentes Oficiales	En línea	Tornaguía de Transito	En línea

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en la página web de la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

Servicio es el resultado que obtiene el ciudadano por parte de la institución al ejercer un procedimiento administrativo esos pueden ser tangibles o intangibles. Entre ellos se encuentran:

Tabla 8

Listado servicios Gobernación del Valle del Cauca

Nombre Servicio	Automatización	Nombre Servicio	Automatización
Acrecimiento Pensional	Presencial	Certificado de Tiempo de Servicio	Parcialmente en línea
Adquisición de Estampillas Departamentales	En línea	Entrega de Ayudas Humanitarias	Presencial
Asesoría Técnica en las Políticas, Programas y Proyectos del Sector Cultural	Presencial	Identificación y Caracterización de los Riesgos de Desastres	Presencial
Asesoría y Acompañamiento a las Comunidades Étnicas para Acceder a sus Derechos Constitucionales	Presencial	Información Ante la Probabilidad de Emergencias y Desastres	Presencial
Asesoría y Asistencia Técnica para la Implementación de la Ruta de Violencia de Género	Presencial	Implementación de las Políticas Públicas para la Población Mujer y la Población LGTBIQ	Presencial
Asesoría y/o Asistencia Técnica en Proyectos de Infraestructura	Presencial	Inscripción de Proveedores, Contratistas y Terceros	Presencial
Asesoría y/o Asistencia Técnica para el Desarrollo de las Organizaciones Populares de Vivienda y Operadores de Servicios Públicos del Sector Rural	Presencial	Legalización Documentos para Apostillar	Parcialmente en línea
Asistencia y Acompañamiento a Posible Víctima de Trata de Personas	Presencial	Licencias Ordinarias no Remuneradas para el Personal Directivo Docente, Docente y Administrativo.	En línea
Atención y Orientación a las Víctimas del Conflicto	Presencial	Orientación al Migrante	Presencial
Autorización de Salidas Pedagógicas para Instituciones Educativas	Parcialmente en línea	Pago de Auxilio Funerario	Presencial
Capacitación a la Comunidad para la Prevención y el Manejo de Riesgo de Desastres	Presencial	Pago de Mesadas	Presencial
Certificación de Beneficiario del Pasivo Prestacional del Sector Salud	En línea	Permiso para el Uso de Vía a Cargo del Departamento	Presencial
Certificación Electrónica de Tiempos Laborados – CETIL	Parcialmente en línea	Registro de Pagos de Impuesto Sobre Vehículos Automotores	Parcialmente en línea
Certificado de Convalidación de Créditos	Parcialmente en línea	Rutas de Atención Vulneración de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario (D.I.H).	Presencial
Certificado de Mesada Pensional	Parcialmente en línea	Sustitución Pensional	Presencial
Certificado de no Exclusión	Parcialmente en línea	Tiempo de Servicio	En línea
Certificado de no Pensión	Parcialmente en línea	Certificado de Salarios o Factores Salariales	Parcialmente en línea
Certificado de Pensión	Parcialmente en línea		

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en la página web de la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

De acuerdo con el Decreto 088 (2022) OPA se define como el conjunto de requisitos, pasos o acciones dentro de un proceso misional que determina una autoridad o particular que ejerce funciones administrativas para permitir el acceso gratuito, de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés, a los beneficios derivados de programas o estrategias, cuya creación, adopción e implementación es potestativa de la entidad. En la Gobernación del Valle del Cauca se identifican los siguientes:

Tabla 9

Listado de Otros Procedimientos Administrativos - OPA

NOMBRE TRÁMITE, SERVICIO, OPA DE CARA A LA COMUNIDAD	PUBLICADO PÁGINA WEB	ESTADO DE AUTOMATIZACIÓN
Certificado de Paz y Salvo de la Contribución de Valorización Departamental	Si	En línea
Exención del Impuesto Sobre Vehículos Automotores	Si	Presencial
Inscripción, Adición y Novedades en el Registro de Contribuyentes del Impuesto al Consumo, Participación de Licores y Alcohol Potable y No Potable	Si	Parcialmente en línea
Levantamiento de Gravamen de Valorización Departamental	Si	Presencial

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en la página web de la Gobernación del Valle del Cauca 2024

De la oferta de 118 trámites, servicios y OPAS, 58 de estos se encuentran en línea, es decir el 49%, requisito importante para garantizar el acceso virtual a la oferta de servicios de la Gobernación del Valle del Cauca, además de este listado, la entidad lidera otros servicios de desarrollo económico y social, propio del ejercicio político administrativo en los 42 municipios en cabeceras municipales y territorios rurales. Así también será importante para en el presente estudio, analizar las condiciones necesarias para que la ciudadanía y grupos de interés accedan a los tramites, servicios y otros procesos en línea en todo el departamento.

7.1.5 Funcionamiento Actual de procesos, trámites y servicios institucionales

En la actualidad la entidad cuenta con una estructura que contempla una Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano, desde allí se dirige, controla y evalúa el sistema de atención al ciudadano, soportado a su vez con los procedimientos de gestión de las PQRSDF, racionalización de trámites servicios y OPA, medición de la satisfacción e incluyendo estrategias como la de Lenguaje Claro, en el marco de la transparencia y por ultimo involucrando la participación ciudadana en ciclo de la gestión.

Con base en el Programa de Inducción y Reinducción 2024 y el Plan Operativo de Capacitación 2024 se evidencia la complementariedad estratégica entre ambos componentes de formación del talento humano de la Gobernación del Valle del Cauca.

Los programas de inducción y reinducción están orientados a introducir o reforzar conocimientos institucionales básicos y normativos, alinear a los servidores públicos con los valores, estructura y procesos de la entidad, mientras que el Plan Operativo de Capacitación, se enfoca en la profundización técnica y actualización especializada, desarrollo de habilidades blandas y digitales orientada a resultados e innovación.

El plan operativo anual de capacitación incluyó 39 eventos de capacitación y el plan de inducción y reinducción para el año 2024 incluyó 35 temáticas, a continuación, se relacionan los temas claves ofertados a los servidores públicos de la Gobernación:

Tabla 10

Temas clave en inducción, reinducción y Plan operativo anual de capacitación

Tema Clave	Inducción/Reinducción	Plan Operativo Capacitación
Código General Disciplinario	✓	✓
Normatividad vigente	✓	✓
Derecho de Petición y Acción de Tutela	✓	✓
Gestión Documental	✓	✓ (Ley de archivo, TRD)

Participación Ciudadana	✓	✓
Derechos humanos /Política Pública de Víctimas	✓	✓ Políticas públicas: Formulación, implementación y seguimiento
Equidad de Género / Enfoque Diferencial	✓	✓
Transparencia y Anticorrupción	✓	✓ (Ley 2013, SARLAFT, SICOF, SIGEP)
Gestión del Conocimiento e Innovación	✓	✓ (Pensamiento de Diseño)
Talento Humano	✓ (Proceso M8-P1)	✓ (Carrera administrativa, Servidor Público 4.0)
MIPG	✓	✓ (Política de servicio al ciudadano, Racionalización de trámites, Auditorías de Calidad, indicadores)
Competencias digitales	✓	✓ (Microsoft Office, SAP, IA, Seguridad Informática, MGA)
Liderazgo y trabajo en equipo	✓	✓

Fuente: Elaboración propia, a partir de los cronogramas de inducción, reinducción y capacitaciones año 2023 y 2024.

La Gobernación del Valle del Cauca ha adoptado el MIPG como marco orientador para la gestión pública, buscando integrar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus procesos institucionales. Según el informe de seguimiento de la Contraloría Departamental, se han evidenciado avances en la articulación del MIPG con el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), destacando la formalización de procesos y la implementación de herramientas de autodiagnóstico para identificar áreas de mejora (Contraloría del Valle del Cauca, s. f.).

En el marco del MIPG, la Gobernación ha desarrollado acciones específicas para fortalecer la Política de Servicio al Ciudadano. Se han implementado mecanismos de caracterización de usuarios y medición de la percepción ciudadana, logrando para el año 2024 un porcentaje de 64,24 muy satisfecho, 35,45% satisfecho y el 0,31% expresó insatisfacción respecto al producto obtenido en su gestión con la entidad en esta categoría.

Durante el periodo comprendido entre el 1 de julio y 31 de diciembre de 2024, se aplicaron 5171 encuestas de satisfacción a los ciudadanos y grupos de valor de la Gobernación

del Valle del Cauca, una vez recibieron la respuesta o producto final, tras la gestión de sus trámites, servicios u otros procedimientos administrativos en la entidad.

De acuerdo con el Informe de satisfacción, atención y/o expectativas de la ciudadanía y grupos de valor (2024) el 59% de los encuestados se acercan a la entidad a realizar gestión sobre los servicios, el 35% sobre trámites, el 5% sobre orientaciones y el 1% para la radicación de PQRSDF. Así mismo los trámites más representativos son la adquisición de estampillas con un 58,4%, seguido de la liquidación del impuesto vehicular con un 24,7%, y registro de títulos de salud con un 10,3%.

Se recibieron 124 observaciones durante el segundo semestre del 2024 donde se analizó que el 71% manifiesta satisfacción frente al servicio prestado, el 8% incluye felicitaciones por la buena atención de los funcionarios y el buen servicio, el 6% indica la necesidad de mejorar los métodos de pago, el 4% recomienda mejorar los tiempos de respuesta, el 4% solicita mejorar la actitud de los funcionarios, el 3% indica que se debe mejorar el trámite. Asimismo, otro 3% solicita mejorar la información al ciudadano y el otro 1% solicita mejorar el espacio de atención.

La Gobernación ha promovido la participación ciudadana a través de la implementación de una Ruta de Participación Ciudadana con énfasis en la acción veedora. Esta estrategia busca fortalecer el control social y la transparencia en la gestión pública, facilitando la incidencia de los ciudadanos en las diferentes fases del ciclo de la gestión pública. Se han establecido mecanismos institucionales para apoyar a las veedurías y se ha desarrollado una Escuela de Gobierno Abierto Colaborativo para capacitar a los ciudadanos en temas de participación y control social (Gobernación del Valle del Cauca, s. f.).

Dimensiones del MIPG

Desde la institucionalidad, la Gobernación del Valle del Cauca, avanza en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, mediante la articulación gradual entre las políticas, orientando sus esfuerzos hacia la gestión por resultados.

Teniendo en cuenta que el MIPG funciona mediante la implementación de siete dimensiones, las cuales integran diversas políticas, prácticas, herramientas e instrumentos que deben ejecutarse de forma coordinada y conectada entre sí, a continuación, se describe cómo se dinamizan en la Gobernación del Valle del Cauca.

La Dimensión de Talento Humano y las políticas que la integran permiten evaluar la capacidad de la Gobernación del Valle del Cauca para gestionar de manera eficiente el talento humano, abarcando todas las etapas del ciclo del servidor público. Esta gestión se realiza en coherencia con las estrategias institucionales, la normativa aplicable en temas de personal y la protección del derecho al diálogo social y la resolución concertada de conflictos.

En la Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación se ha mostrado avances significativos en distintos aspectos: emplea información interna y externa para formular sus planes (planeación basada en evidencias), prioriza acciones orientadas a la satisfacción ciudadana, ha desarrollado lineamientos para gestionar riesgos de gestión, seguridad digital y corrupción, e incorpora mecanismos de participación ciudadana en su proceso de planeación.

Para la dimensión Gestión con Valores para Resultados, la Gobernación ha ejecutado acciones orientadas a alcanzar los resultados definidos en su planeación institucional, actuando con base en los valores del servicio público. Ha fortalecido su capacidad operativa para llevar a cabo estas actividades de manera eficaz y coherente con sus objetivos estratégicos, esta

dimensión también mide la capacidad de la entidad para gestionar el stock de regulaciones existentes y propender por una nueva regulación de calidad al promover e implementar las herramientas y procesos sugeridos por la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria. Asimismo, ha promovido una relación constante, fluida y transparente con la ciudadanía, consolidando espacios de participación y diálogo.

Para la Dimensión evaluación de resultados se ha medido la capacidad de la entidad de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos.

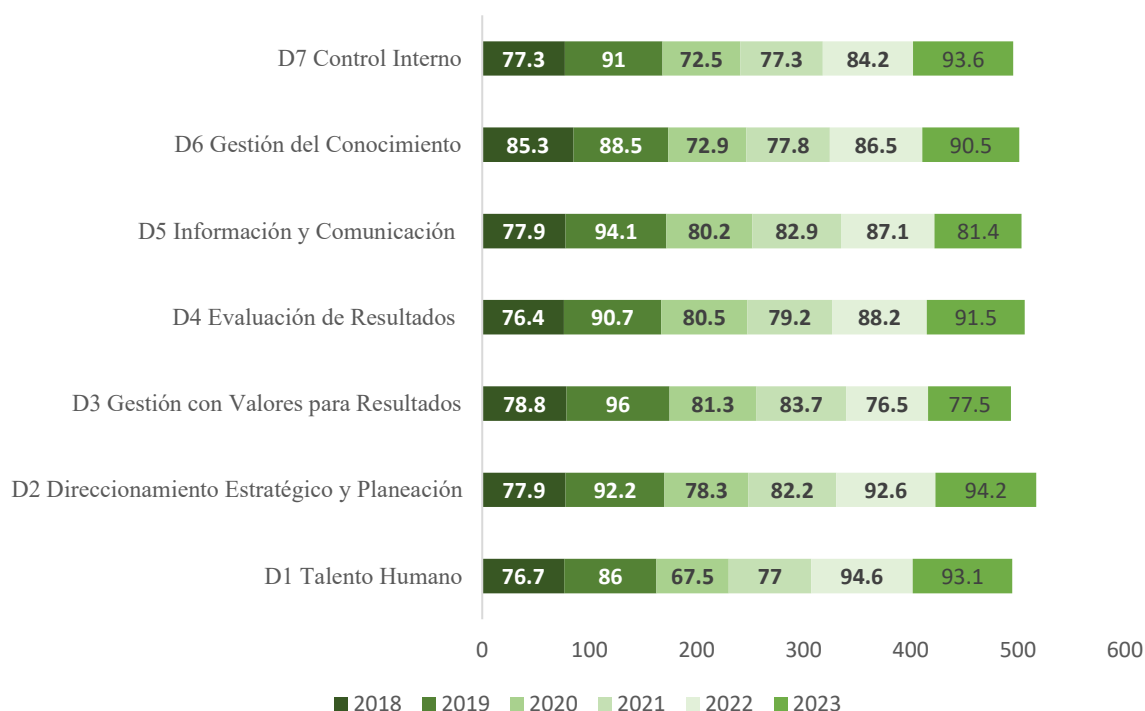
La dimensión Información y Comunicación, promueve un adecuado flujo de información interna y externa, gestionar eficazmente los documentos que la soportan y mantener canales de comunicación acordes con sus capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.

La Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación avanza en la entidad con la implementación de acciones, mecanismos e instrumentos orientados a identificar, generar, transferir, apropiar y preservar el conocimiento en aras de facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor.

En la Dimensión de Control Interno, es importante fortalecer el Sistema de Control Interno, a través de parámetros necesarios (autogestión) para que la Gobernación continúe y mejore las 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).

Figura 5 Índice de Desempeño por dimensiones del MIPG años 2018-2023



Fuente: Informe de segunda línea de defensa: lineamientos y acciones para la mejora y sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

Considerando los resultados presentados en la figura 5, la dimensión que presenta menor puntaje para la vigencia 2023 es la Dimensión 3: Gestión con Valores para Resultados con 77.5. Evidencia una desaceleración en la implementación de los lineamientos de algunas políticas clave, de relacionamiento con el estado – ciudadano tales como: Participación ciudadana en la Gestión Pública, Servicio al ciudadano y Racionalización de trámites. Es fundamental abordar estas áreas para garantizar un avance sostenible y eficiente en la gestión institucional. De igual manera se observa que la variación de la dimensión entre 2022 (76,5) – 2023 (77,5) es de 1 punto.

Tabla 11

Tabla. Resultados IDI evaluados por Dimensión y Política para el año 2023.

DIMENSIÓN	POLÍTICA	INDICES DE DESEMPEÑO EVALUADOS	RESULTADO
Talento Humano	POLÍTICA 1	i01. Calidad de la planeación estratégica del Talento Humano	100.0
	Gestión Estratégica del Talento Humano	i02. Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	91.7
		i03.Desarrollo del talento humano en la entidad	92.7
		i04.Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	100.0
		95.3	
	POLÍTICA 2	i05.Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	100.0
	Integridad	i06.Gestión adecuada de acciones preventivas en conflicto de interés	88.9
		i07.Coherencia entre los elementos que materializan la Integridad en el servicio público y la gestión del riesgo y control	88.2
		90.7	
POLÍTICA 5	i08.Planeación efectiva y técnica de la contratación pública	91.7	
Compras y Contratación Pública	i09.Registro y publicación contractual en las plataformas	92.3	
	i10.Aplicación de lineamientos normativos, documentos estándar e instrumentos	100.0	
	91.4		
POLÍTICA 7	i11.Gobernanza	66.7	
Gestión con Valores para Resultados	Gobierno Digital	i12.Innovación Pública Digital	100.0
		i13.Arquitectura	80.8
		i14.Seguridad y Privacidad de la información	62.8
		i15.Servicios Ciudadanos Digitales	0.0
		i16.Cultura y apropiación	100.0
		i17.Servicios y Procesos Inteligentes	50.0
		i18.Estado abierto	90.6
		i19.Decisiones basadas en datos	94.3
		i20.Proyectos de Transformación Digital	66.7
		i21.Estrategias de Ciudades y Territorios Inteligentes	50.0
		POLÍTICA 8	i22.Asignación de Recursos
	Seguridad Digital	i23.Implementación Lineamientos de Política	90.0
i24.Despliegue de Controles		92.9	
90.0			

POLÍTICA 9 Defensa Jurídica	i25.Gestión de las actuaciones prejudiciales	100.0
97.7	i26.Gestión de la defensa judicial	100.0
	i27.Gestión del cumplimiento de sentencias y conciliaciones	100.0
	i28.Gestión de la acción de repetición	87.5
	i29.Gestión del conocimiento jurídico	100.0
POLÍTICA 10 Mejora Normativa	i30.Planeación y diseño de los actos administrativos de carácter general	71.4
61.5	i31.Redacción, consulta pública y revisión de los actos administrativos de carácter general	53.2
	i32.Publicación y evaluación de los actos administrativos	65.5
POLÍTICA 11 Servicio al ciudadano	i33.Diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía	85.1
71.8	i34.Talento humano idóneo y suficiente al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	50.0
	i35.Oferta institucional de fácil acceso, comprensión y uso para la ciudadanía	71.7
	i36.Evaluación de la gestión del servicio y medición de la experiencia ciudadana	83.3
	i37.Accesibilidad para personas con discapacidad	50.0
POLÍTICA 12 Racionalización de Trámites	i38.Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	100.0
66.0	i39.Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	83.3
	i40.Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	57.7
	i41.Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	64.3
POLÍTICA 13 Participación Ciudadana	i42.Capacidades institucionales instaladas para la promoción de la participación	78.6
75.8	i43.Planeación anual de la estrategia de participación ciudadana en la gestión pública	87.0
	i44.Implementación de acciones de participación ciudadana en las diferentes fases del ciclo de gestión	69.2
	i45.Capacidad de involucrar efectivamente a los diferentes grupos poblacionales en las acciones de participación garantizando el enfoque diferencial	57.1
	i46.Evaluación de los resultados de la estrategia anual de participación ciudadana y su aprovechamiento en acciones de mejora institucional	63.0
	i47.Rendición de cuentas en la gestión pública	73.5
POLÍTICA 15 Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción	i48.Gestión de Riesgos de Corrupción	98.7

		i49.Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	94.1
	96.2		
	POLÍTICA 16	i50.Calidad del Componente estratégico	
	Gestión Documental		60.0
		i51.Calidad del Componente administración de archivos	81.8
	74.9	i52.Calidad del Componente documental	85.3
		i53.Calidad del Componente tecnológico	79.6
		i54.Calidad del Componente cultural	85.7
Información y Comunicación	POLÍTICA 17	i55.Índice Planeación Estadística	
	Gestión de la Información Estadística		86.8
	71.7	i56.Índice Fortalecimiento de registros administrativos	75.0
		i57.Índice Calidad Estadística	64.5
	POLÍTICA 18	i58.Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	
	Gestión del Conocimiento		86.5
		i59.Generación y producción del conocimiento	95.7
	90.5	i60.Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	91.4
		i61.Generación de una cultura de propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	100.0
		i62.Analítica institucional para la toma de decisiones	100.0
	POLÍTICA 19	i63.Ambiente propicio para el ejercicio del control	
	Control Interno		90.8
		i64.Evaluación estratégica del riesgo	96.3
		i65.Actividades de control efectivas	93.4
Control Interno	93.6	i66.Información y comunicación relevante y oportuna para el control	86.7
		i67.Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	97.5
		i68.Evaluación independiente al sistema de control interno	100.0

Fuente: Reporte interactivo Resultados Medición del Desempeño Institucional 2023, Pagina web Función Pública.

Todas las dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) se articulan de manera sistémica y complementaria para cumplir con los principios de la Política de Servicio al Ciudadano. Esta articulación permite que el talento humano actúe con integridad, que la planeación institucional se oriente a resultados, que los procesos se simplifiquen, la información sea accesible, el conocimiento se gestione eficientemente y el control interno garantice la transparencia y cumplimiento normativo a todo nivel.

7.1.6 Árbol de problemas Gobernación del Valle del Cauca en el proceso Servicio al Ciudadano.

El equipo de trabajo del proceso Servicio al Ciudadano, de acuerdo con el Modelo de Operación por Procesos de la Administración Central de la Gobernación del Valle del Cauca y la Política de Gestión y Desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - Servicio al Ciudadano, lidera los siguientes procedimientos:

Tabla 12

Listado de procedimientos del proceso Servicio al Ciudadano

PR-M4-P1-01	Procedimiento para racionalización de trámites, servicios y OPA
PR-M4-P1-02	Procedimiento para la Medición de la satisfacción de los ciudadanos y grupos de interés
PR-M4-P1-03	Tratamiento de peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones
PR-M4-P1-05	Planificación, ejecución y seguimiento a las acciones de dialogo con la comunidad
PR-M4-P1-06	Procedimiento de relaciones publica protocolo
PR-M4-P1-07	Procedimiento para rendición de cuentas
PR-M4-P1-08	Procedimiento de tratamiento y gestión de denuncia segura
PR-M4-P1-08	Procedimiento de tratamiento y gestión de denuncia segura
PR-M4-P1-09	Procedimiento para la caracterización de usuarios, ciudadanos y grupos de interés
PR-M4-P1-10	Procedimiento sobre el uso y aplicación de lenguaje claro

Fuente: Elaboración propia, 2024

El equipo de trabajo que integran el proceso Servicio al Ciudadano de la Gobernación del Valle del Cauca, participó de un taller interno, que permitió reflexionar sobre los retos y las dificultades que enfrenta en la actualidad este importante proceso, tomando como insumo la implementación de los procedimientos anteriormente mencionados.

Actualmente, diversos criterios establecidos en la Política de Servicio al Ciudadano, identificados en la medición del autodiagnóstico 2023 como se observa en la tabla 16 constituye un desafío para la entidad superar los componentes con menor calificación teniendo en cuenta que esta situación afecta negativamente la calidad de los servicios prestados, la gestión de trámites y la garantía de procesos internos efectivos; aunado a una deficiencia en las estrategias

de comunicación de la gestión gubernamental hacia la población que reside en el Valle del Cauca, lo que repercute en la satisfacción del ciudadano y en la imagen institucional, en el mismo para este análisis el equipo de trabajo revisó los resultados del Informe de Revisión por la Dirección año 2023 que relaciona el número de funcionarios de planta vs el personal de personal por prestación de servicios asignados por proyecto donde se observa que éstos superan en cantidad al personal vinculado por planta, a continuación, los datos de las Secretarías de Desarrollo Económico y Competitividad, Salud, Planeación que actualmente cuentan con servicios certificados por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación - ICONTEC.

Tabla 13

Planta de Personal de Planta de las Secretarías con procesos con servicios certificados año 2023

	Número funcionarios Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad	Número funcionarios Departamento Administrativo de Planeación	Número funcionarios Secretaría de Salud Departamental
TOTAL	22	60	143

Fuente: Informe Revisión por la Dirección año 2023

Tabla 14 Planta por prestación de servicios de las Secretarías con procesos con servicios certificados año 2023

Secretaría	Proceso	Número de Personal por Prestación de Servicios Asignados por Proyecto
Secretaría de Desarrollo Económico y Competitividad	M2-P2 Promover el Desarrollo Económico del Departamento del Valle del Cauca	206
	M1-P1 Direccionar la Planificación del Desarrollo Regional e Institucional y el Ordenamiento Departamental Territorial	38
	M2-P3 Gestión de la Ciencia, Tecnología e	9

Departamento Administrativo de Planeación	Innovación-CTEI	
	M5-P1 Asesoría y Asistencia Técnica a las Entidades Territoriales y M5-P2 Evaluación y Seguimiento a la Gestión a las Entidades Territoriales	25
Secretaría de Salud Departamental	M3-P2 Gestión de la Salud Pública	45
	M3-P6 Gestión del Aseguramiento y Desarrollo de Servicios	46
	M3-P7 Gestión Financiera y del Talento Humano para el Sistema General de Seguridad Social en Salud	18
	M9-P4 Gestionar el apoyo logístico y el almacén de la Secretaría de Salud	14
	TOTAL	401

Fuente: Informe Revisión por la Dirección año 2023

Tabla 15

Personal para la prestación de servicios del proceso Servicio al Ciudadano

	Número funcionarios de Planta vinculados al proceso Servicio al Ciudadano de la Secretaría General	Número funcionarios por servicios prestados
TOTAL	11	136

Fuente: Informe Revisión por la Dirección año 2023

La información anterior, también evidencia que la Gobernación del Valle del Cauca no cuenta con una distribución de funcionarios de planta equitativa de acuerdo con el Modelo de Operación por Procesos vigente.

Por lo expuesto, el equipo de trabajo identificó la “Deficiente calidad en la prestación de la oferta institucional y la atención oportuna de los requerimientos de los ciudadanos” como el problema central con causas y efectos directos e indirectos como se indica en la figura No. 4.

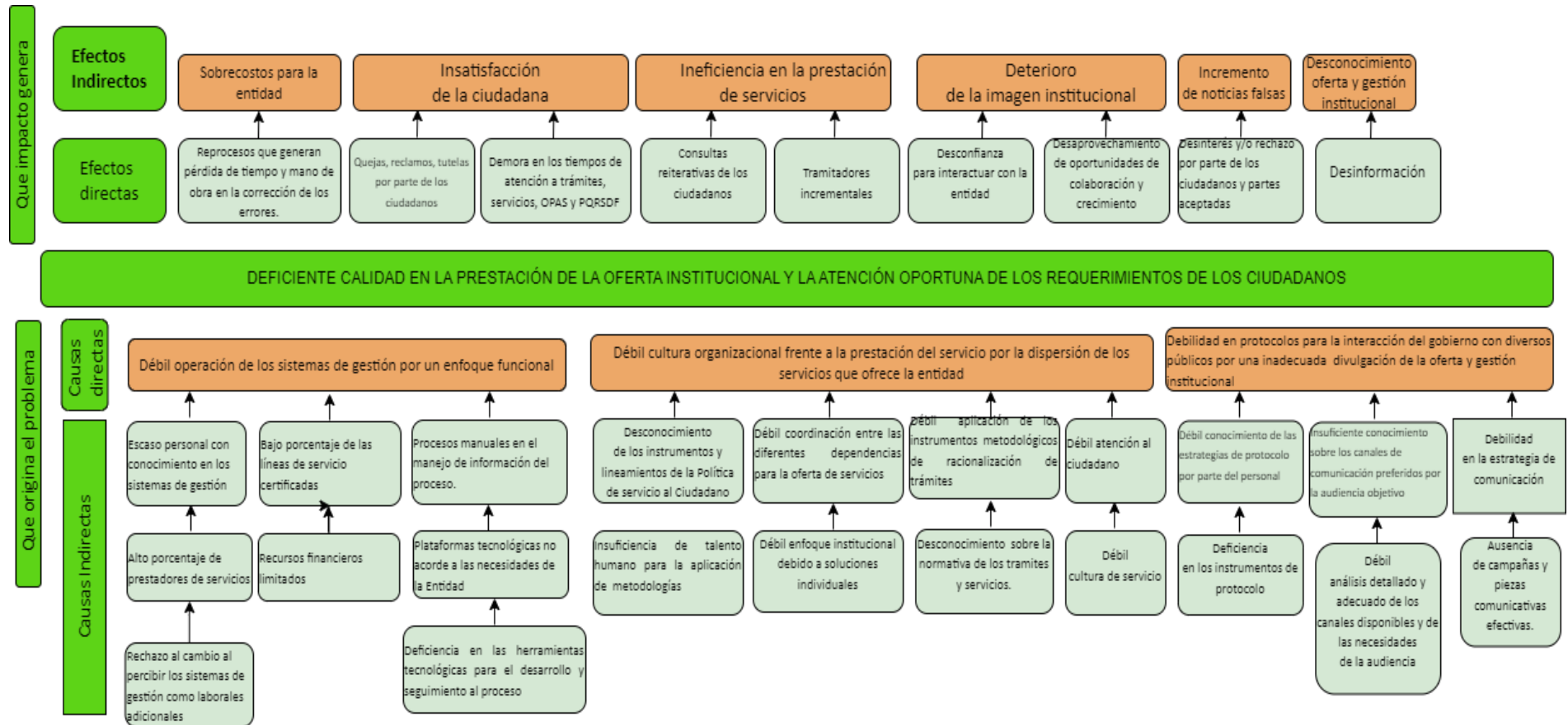
Tabla 16

Resultados componentes del autodiagnóstico de la Política Servicio al Ciudadano año 2023

CATEGORÍA DEL COMPONENTE	CALIFICACIÓN CATEGORÍA
Caracterización usuarios y medición de percepción	87
Formalidad de la dependencia o área	60
Procesos	91
Atención incluyente y accesibilidad	58
Sistemas de información	86.25
Publicación de información	82.5
Canales de atención	97
Protección de datos personales	98
Gestión de PQRS	74
Gestión del talento humano	40
Control	100
Buenas prácticas	100

Fuente: Documento autodiagnóstico Política Servicio al Ciudadano 2023

Figura 6 Árbol de problemas proceso Servicio al Ciudadano



Fuente: Elaboración propia a partir de la jornada de trabajo con el equipo de Servicio al Ciudadano de la Secretaría General de la Gobernación del Valle del Cauca - mayo 2024

Figura 7 Árbol de objetivos proceso Servicio al Ciudadano

	Optimización de los recursos				Fortaleza Institucional			Fortalecimiento de la imagen pública				
Fines indirectos	Reducir los costos para la entidad			Incrementar la satisfacción de la ciudadana		Incrementar eficiencia en la prestación de servicios		Fortalecer la Imagen institucional			Reducir las noticias falsas	Mejor conocimiento oferta y gestión institucional
Fines directos	Reducir de los reprocesos y desperdicios de tiempo y mano de obra mediante la implementación de medidas de mejora continua en los procesos operativo			Reducir las quejas, reclamos, tutelas por parte de los ciudadanos	Mejorar los tiempos de respuesta	Reducir las Consultas reiterativas de los ciudadanos	Incrementar la eficiencia del proceso para reducir los intermediarios externos	Incrementar la confianza del ciudadano para interactuar con la entidad		Aprovechar de oportunidades de colaboración y crecimiento	Incrementar el Interés y/o aceptación por parte de los ciudadanos y partes interesadas	incrementar la divulgación la oferta y gestión institucional
Objetivo General	Mejorar la calidad en la prestación de la oferta institucional y garantizar la atención oportuna a los requerimientos de los ciudadanos											
Objetivos específicos	Fortalecer la operación de los sistemas de gestión mediante un enfoque integrado y eficiente.			Fortalecer la cultura organizacional mediante la integración de servicios y trámites en una oferta institucional unificada para optimizar la prestación del servicio.				Establecer protocolos claros y efectivos para la interacción del gobierno con diversos públicos, y fortalecer la divulgación de la oferta y la gestión institucional para garantizar el derecho a la información				
Actividades	Incrementar el personal con conocimiento en los sistemas de gestión	Incrementar el porcentaje de las líneas de servicio certificadas	Sistematizar procesos para el manejo de información del SGC	Promover el uso de los instrumentos y lineamientos de la Política de Servicio al Ciudadano	Fortalecer la coordinación entre las diferentes dependencia para la oferta de servicios	Fomentar la aplicación de los instrumentos metodológicos de racionalización	Mejorar la atención al ciudadano	Fortalecer el conocimiento de las estrategias de protocolo por parte del personal	Fortalecer los espacios para actividades protocolarias	Fomentar el conocimiento sobre los canales de comunicación preferidos por la audiencia objetivo	Fortalecer la estrategia de comunicación	Actualizar los equipos para la captura y generación de información para mejorar la eficiencia operativa
	Fomentar una cultura organizacional que valore la innovación y la adaptabilidad al cambio.	Gestionar Recursos financieros para la certificación	Evaluar herramientas tecnológicas para el desarrollo y seguimiento del sistema de gestión	Fortalecer el Talento humano idóneo para la aplicación de metodologías	Fortalecer el enfoque institucional con soluciones articuladas	Instruir al personal en la normativa de trámites y servicios para mejorar la eficiencia y la calidad en la atención al público	Fortalecer la cultura de servicio	Diseñar instrumentos protocolarios	Asignar recursos necesarios para eventos protocolarios, equipos de audiovisual, espacios físicos, entre otros	Realizar un análisis detallado y adecuado de los canales disponibles y de las necesidades de la audiencia para mejorar la estrategia de comunicación	Implementar campañas y piezas comunicativas efectivas para fortalecer la comunicación y promoción de los servicios/productos/ objetivos	Incrementar la Inversión en equipos tecnológicos

Fuente: Elaboración propia a partir de la jornada de trabajo con el equipo de Servicio al Ciudadano de la Secretaría General de la Gobernación del Valle del Cauca - mayo 2024

Como resultado de esta jornada de trabajo con el equipo de la Secretaría General se construye la propuesta de árbol de objetivos que plantea una estrategia integral para mejorar la calidad en la prestación de la oferta institucional y garantizar la atención oportuna a los ciudadanos, estructurándose en tres ejes clave: optimización de los recursos, fortaleza institucional y fortalecimiento de la imagen pública.

Parte de las reflexiones obtenidas, es la importancia de la mejora progresiva en la calidad de la oferta institucional de la Gobernación del Valle del Cauca, para lograr la satisfacción de la ciudadanía y demás grupos del valor, que hacen uso de los diferentes trámites servicios y procedimientos de la institución, entendiendo la complejidad territorial de las diferentes subregiones y dinámicas territoriales; en este sentido se destaca la importancia de optimizar los recursos, mejorar la comunicación con la ciudadanía, frente a la oferta institucional unificada, la sistematización de los sistemas de gestión para mejorar la coordinación y eficiencia administrativa en la Gobernación del Valle del Cauca, la capacitación del talento humano, entre otros que aseguren una atención oportuna y de calidad a los requerimientos de la población.

7.1.7 Análisis cultura organizacional gobernación del Valle del Cauca, orientado a la implementación de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG.

Con relación a las variables internas de este diagnóstico, se inicia con el análisis de la Cultura Organizacional, comprendiendo que la institución adopta una serie de valores y prácticas que constituyen una identidad organizacional, y que esta, incide en el compromiso del equipo, frente a la calidad de los servicios recibidos por la ciudadanía. En este sentido se ha revisado el informe “Análisis de resultados del estudio de la Cultura Organizacional de la Gobernación del departamento del Valle del Cauca”, a corte 12 de diciembre de 2023, presentado por La Subdirección Técnica de Desarrollo y Bienestar del Talento Humano, del Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional de la Gobernación del Valle. El análisis se concentra en algunas cifras y datos tomados del informe en mención, como un ejercicio reflexivo en línea con la política institucional MIPG Servicio al Ciudadano.

En el marco del presente análisis es importante conocer las orientaciones sobre como consolidar la Cultura Organizacional, “para impulsar y concretar un cambio en la cultura y en cualquier organización es indispensable seguir algunas reglas y recomendaciones establecidas por diversos autores, de las cuales se rescatan las que definió Juran (1990)” (Rincón & Aldana, 2021, pag.2).

- Involucrar a la alta dirección de la organización. Sin su apoyo poco o nada podrá concretarse.
- Impulsar un continuo aprendizaje y capacitación. Dirigido a todos los niveles tanto operativos como del equipo de la alta dirección.

- Recompensas, reconocimiento y celebración.
- Procesos organizativos que permitan la construcción de equipos para la mejora de la calidad.
- Reclutar, seleccionar y socializar empleados orientados a la calidad.
- Adicionalmente el mismo autor proporciona unas reglas necesarias para lograr transformar la cultura de alguna organización.
- Proveer la participación de la organización durante la planeación y ejecución del cambio.
- Proveer suficiente tiempo para que la organización evalúe las ventajas del cambio cultural en la organización.
- Comenzar gradualmente, de forma fluida y realizar pruebas piloto.
- Crear un clima social favorable, para lo cual es indispensable la participación del equipo directivo de alto nivel.
- Responder positivamente a los problemas suscitados por los empleados.
- Trabajar con el líder reconocido de la cultura que a menudo es informal.
- Tratar a las personas con dignidad y hacer los cambios constructivos.

Este listado es un punto de referencia, para analizar la Cultura Organizacional de cara a los procesos de Gestión de Calidad, que no son ajenos a las entidades públicas y que tienen una fuerte relación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Análisis de Resultados

La población para este estudio son servidores públicos de la Gobernación del departamento del Valle del Cauca de todos los niveles (auxiliar administrativo, técnico, profesional, y directivo). Se seleccionaron de manera aleatoria 297 personas con el objetivo de tener una visión holística de la entidad. El análisis de la Cultura Organizacional tuvo las siguientes variables y dimensiones:

Tabla 17

Variables y dimensiones cultura organizacional

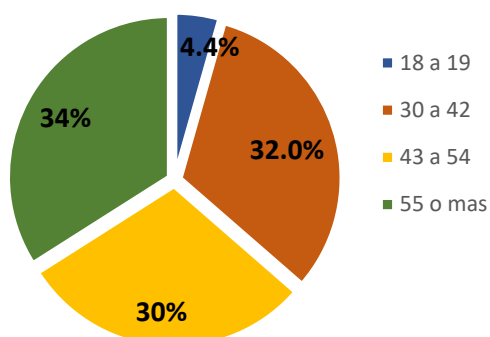
No.	Dimensión	No.	Variables
1	Personas	1	Satisfacción laboral
		2	Innovación y solución de problemas
2	Cliente	3	Servicio de entrega a clientes internos y externos
3	Organización	4	Comunicación
		5	Estructura de poder
		6	Relación entre procesos
		7	Planeación y decisión
		8	Misión y Visión
		9	Eficacia
4	Cultura Organizacional	10	Valores
		11	Rituales
		12	Héroes
		13	Símbolos
		14	Estructura y Sistemas
		15	Competencia

Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Características individuales de los servidores públicos

En el presente capítulo de este documento se dan a conocer en detalle los principales aspectos del perfil personal y laboral de los empleados de la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca.

Figura 8 Rango de edad en años

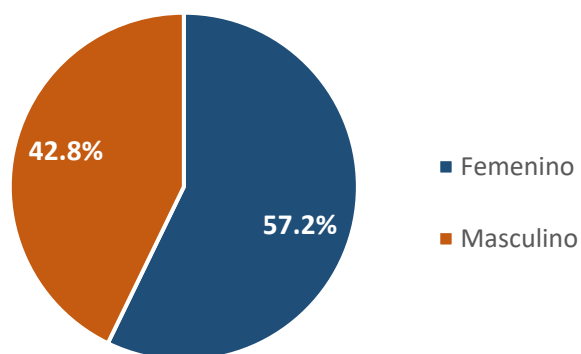


Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

En la nómina de la Gobernación del Departamento del Valle del cauca, se aprecia que la mayoría de los servidores públicos están en el rango entre los 55 y más años de edad, representando cerca del 35% de toda la planta de personal (414 personas).

De acuerdo con la gráfica, una proporción alta de funcionarios son mayores de 50 años, en relación con un porcentaje bajo de personas jóvenes como por ejemplo el rango entre 18 y 19, en este sentido la consolidación de la Cultura Organizacional como factor de cambio para mejorar el Servicio al Ciudadano, deberá analizar estas proporciones.

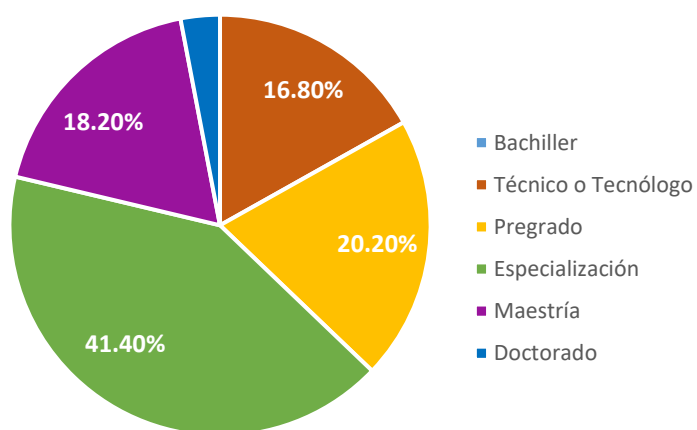
Figura 9 Género de la población encuestada



Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Planta de personal de 1.159 funcionarios.

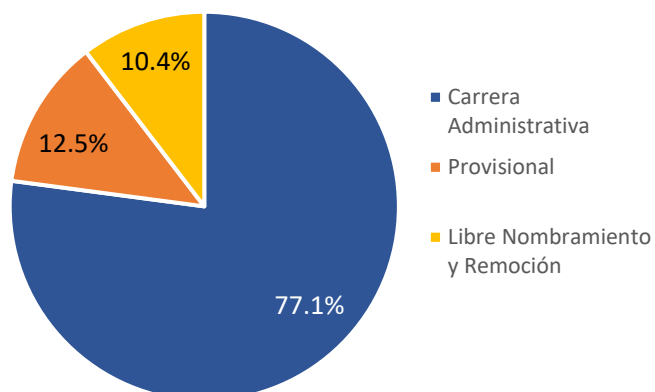
Figura 10 Nivel educativo de los empleados



Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

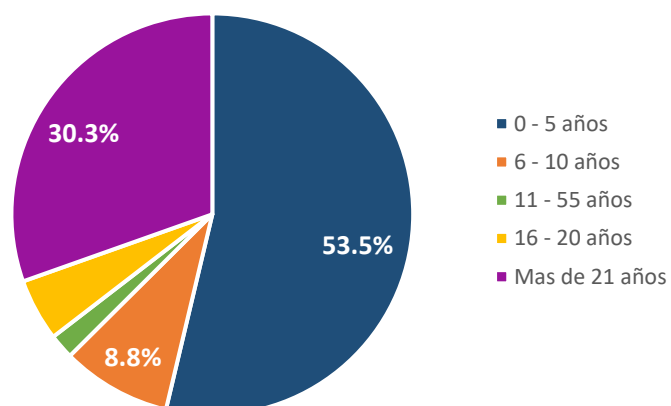
De la figura No. 10 se puede afirmar que el 80% de la planta de personal cuenta con estudios profesionales

Figura 11 Tipo de vinculación



Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Figura 12 Tiempo vinculación en la entidad



Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Las figuras No. 11 y 12, ponen en evidencia la necesidad de revisar la proporción de personal de planta versus el personal contratista, ya que pareciera que la vinculación del 77% como personal de carrera administrativa representara un alto nivel de estabilidad. Es importante en el presente análisis, comparar la relación del personal de planta y personal contratista, teniendo en cuenta que la cultura organizacional atraviesa las relaciones organizacionales.

Análisis de las Dimensiones y variables de la Cultura de la Organización

Al realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca se determinó que existen seis variables que necesitan una intervención inmediata: Relación entre procesos, innovación y solución de problemas, satisfacción laboral, comunicación, rituales y servicio de entrega a clientes internos y externos, al mismo tiempo, aunque arrojaron un resultado por encima de la meta 3.5, se deben reforzar las variables de valores y eficacia.

Tabla 18

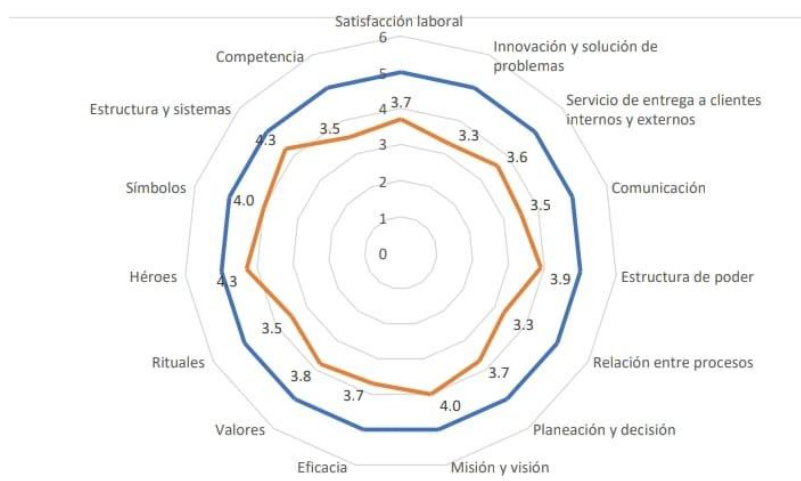
Media de variables y dimensiones

No.	Dimensión	Actual	No.	Variables	Actual
1	Personas	3,5	1	Satisfacción laboral	3,7
			2	Innovación	3,3
2	Cliente	3,6	3	Servicio de entrega	3,6
3	Organización	3,7	4	Comunicación	3,5
			5	Estructura de poder	3,9
			6	Relación entre procesos	3,3
			7	Planeación y decisión	3,7
			8	Misión y Visión	4,0
			9	Eficacia	3,7
			10	Valores	3,8
4	Cultura organizacional	3,8	11	Rituales	3,5
			12	Héroes	4,3
			13	Símbolos	4,0
			14	Estructura y Sistemas	4,3
			15	Competencia	3,5

Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Se tuvieron en cuenta todas las respuestas obtenidas de los servidores públicos, las cuales se encontraban en una escala Likert de 1 a 5 mediante las cuales expresaban su nivel de acuerdo-desacuerdo con las proporciones del cuestionario. Con fines analíticos se tomaron dichas respuestas y se les calculó su valor promedio, y como estaban en una escala de 1 a 5, se definieron los siguientes rangos, indicativos del estado actual de la cultura organizacional como un todo, así: 1,00 – 1,99: Malo 2,00 – 2,99: Regular 3,00 – 3,99: Bueno 4,00 – 5,00: Excelente.

Figura 13 Resultado general de la cultura organizacional y las variables de sus dimensiones.



Fuente: Documento análisis del estudio Cultura Organizacional Gobernación Valle del Cauca 2023

Serie rojo: cultura actual – Serie azul: cultura requerida

Entre las variables críticas que son visibles en la figura No. 13, la Innovación y solución de problemas, y la relación entre procesos, son algunos aspectos por mejorar, para que la Cultura Organizacional genere mayor cohesión organizacional, para el cumplimiento de la Política Servicio al Ciudadano.

Recomendaciones Generales:

Estas recomendaciones son tomadas del informe “Análisis de resultados del estudio de la Cultura Organizacional de la Gobernación del departamento del Valle del Cauca”:

- Realizar una segunda medición de cultura organizacional para identificar los avances en el modelamiento cultural involucrando al 100% de los servidores públicos, para que de esta manera cualquier acción pueda generar resultados positivos para una sólida cultura.

- Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en el control, el seguimiento, la evaluación, la gestión del conocimiento, el mejoramiento continuo, la seguridad digital, la calidad y los principios de integridad y legalidad.
- La gobernación del Valle ha sufrido varios cambios organizacionales por lo tanto se deberá trabajar en gran medida en la gestión del cambio en las personas nuevas y las que llevan más de 20 años para que tengan una actitud flexible para que se puedan cumplir las metas, los proyectos, los objetivos de los procesos.
- Generar espacios frecuentes de integración y aprendizaje, entre servidores públicos de diferentes dependencias, de tal modo que se fortalezcan y/o se creen nuevos vínculos.

En relación con la Cultura Organizacional en la implementación de la política de servicio al ciudadano, se presentan estas reflexiones:

- No se incluyeron categorías como la pertenencia étnica importante en un territorio tan diverso étnicamente, fomentar el autoreconocimiento étnico al interior del equipo y el reconocimiento de la población étnica como categoría interna hubiera sido interesante, como se materializa de la Participación Ciudadana y la incorporación de los enfoques diferenciales, para entender desde adentro como construir acciones diferenciales, a partir de los valores y creencias que fundamentan la Cultura Organizacional, entendiendo que la ciudadanía en el departamento es bastante heterogénea.
- Solo hicieron parte del estudio y respondieron las preguntas los funcionarios de planta, es fundamental seguir reflexionando frente al papel de contratistas en la prestación de los servicios dirigidos a ciudadanos y grupos de valor, sobre todo teniendo en cuenta que los contratistas superan en número al personal de planta, y también conviven y hacen parte

de la consolidación de la cultura organizacional, quienes no hicieron parte de estudio, aunque tienen alta responsabilidad en la consolidación y la prestación de los servicios.

- Según datos del estudio el 53.5% de las personas encuestadas llevan entre 0 y 5 años en la Gobernación del Valle del Cauca, es decir más de la mitad de esta muestra representativa es personal nuevo al interior de la entidad, y teniendo en cuenta que la implementación del MIPG, inicia en el año 2017 pero que ha sido un proceso de aprendizaje continuo y lento, que ha articulado otros procesos, lo que implica un aprendizaje y apropiación.
- La existencia de convenios interinstitucionales que fortalezcan la cultura organizacional pueden mejorar la implementación de la política de servicio al ciudadano del MIPG en la Entidad, a través de la identificación de socios estratégicos que ayuden a movilizar acciones para mejorar el servicio al ciudadano.

7.1.8 Análisis del desempeño de la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG

El gobierno colombiano ha estado comprometido con la mejora continua de los sistemas existentes a lo largo de los años. Desde la promulgación de la Constitución Política de 1991, se ha centrado en optimizar la prestación de los servicios estatales y fortalecer las herramientas de gestión. En este contexto, se han consolidado los principios de la función administrativa y los mecanismos de control, con el objetivo de guiar las acciones de los servidores públicos y proporcionar las herramientas necesarias para alcanzar las metas de las entidades gubernamentales en Colombia.

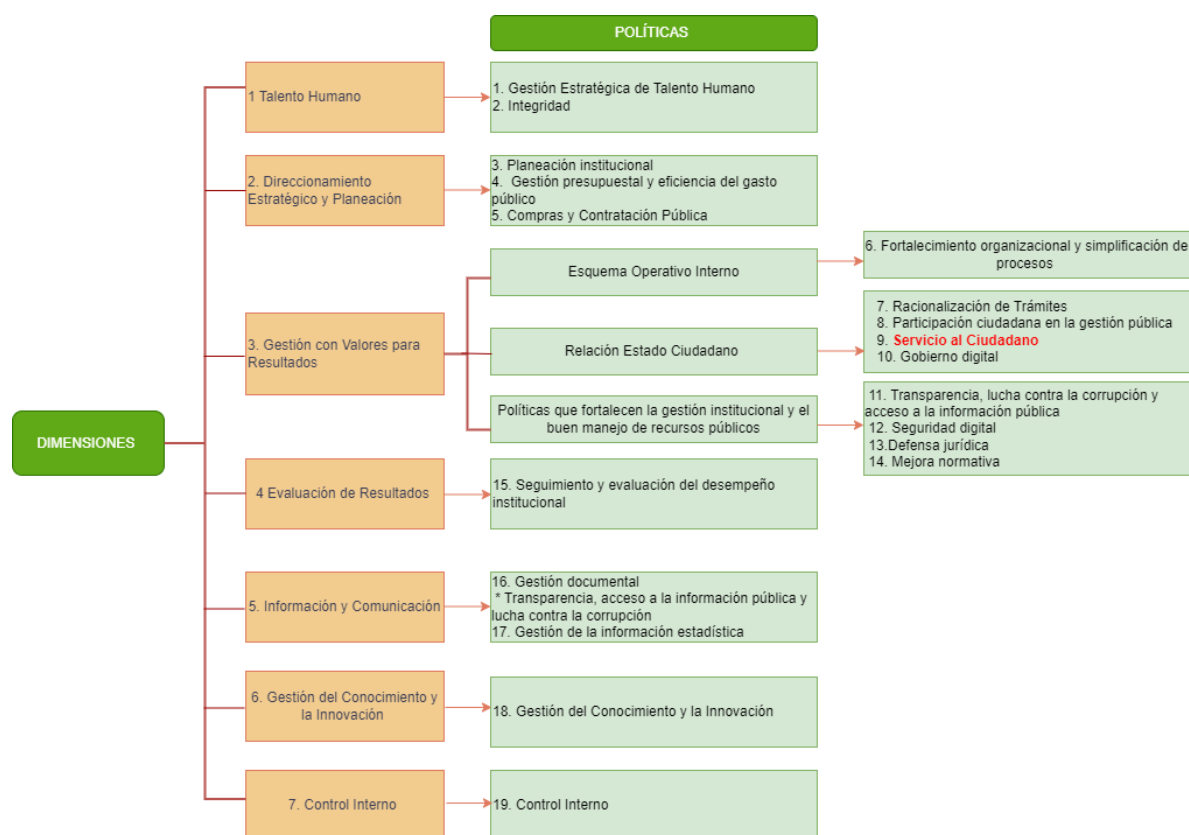
Además, es importante destacar que mejorar la calidad en la prestación de los servicios del Estado es fundamental para garantizar una gestión pública eficiente y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. La constante búsqueda de eficacia y transparencia contribuye al desarrollo y bienestar de la sociedad.

En el año 2012 se diseñó el Modelo Integrado de Planeación y Gestión como instrumento de articulación y reporte de la planeación tal como lo menciona el artículo 2 del Decreto 2482, integrando los Sistema de Desarrollo Administrativo, el Sistema de Gestión de la Calidad y configurar el Modelo Estándar de Control Interno como herramienta de seguimiento y control; en el año 2017 mediante el Decreto 1499 se avanzó en la actualización de este Modelo que hace posible la articulación del Sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno reduciendo tiempos, facilitando procesos guiando la toma de decisiones para la gestión institucional hacia metas estratégicas para el cumplimiento de los objetivos de cada entidad.

Este Modelo (MIPG) es un marco de referencia liderado por el Departamento Administrativo de la Función Pública que establece los lineamientos para la planeación y la gestión institucional que se desarrolla a través de siete dimensiones: Talento humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno.

Tiene como propósito generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, cada dimensión se desarrolla a través de una o varias de las diecinueve Políticas de Gestión y Desempeño Institucional, esta articulación se describe a continuación:

Figura 14 Estructura del Modelo integrado de planeación y gestión MIPG

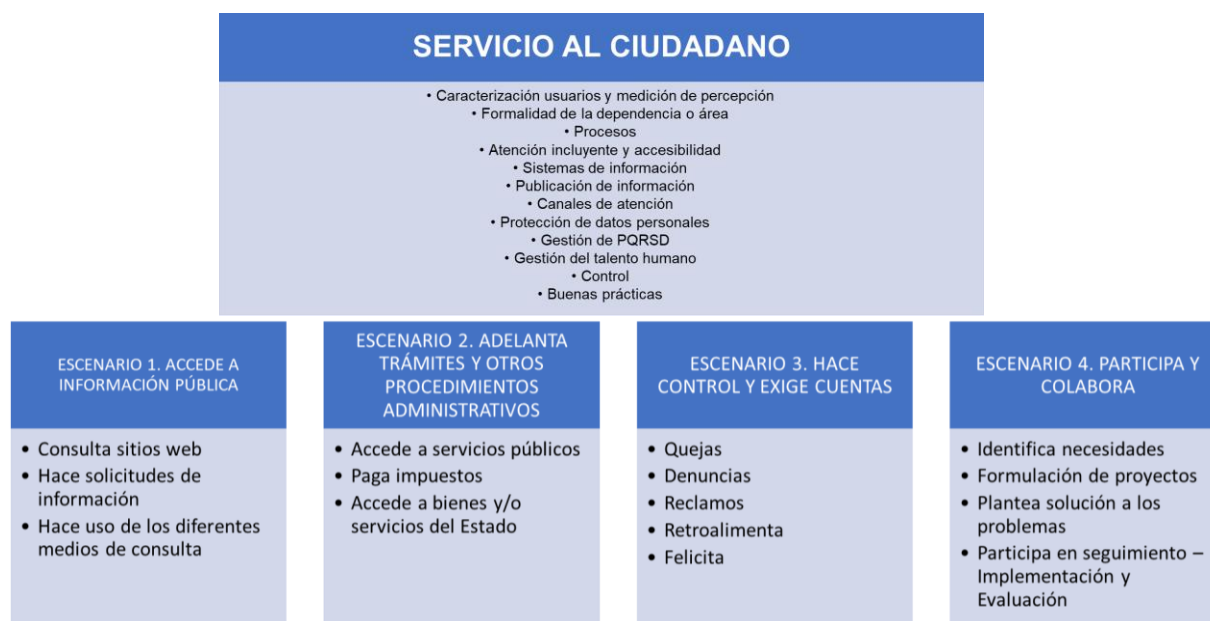


Fuente: Estructura Modelo Integrado de Planeación y Gestión, elaboración propia con base en el Manual Operativo del MIPG 2023.

Una de las políticas que se desarrolla en la tercera dimensión de gestión con valores para resultados que contribuye a la efectividad del relacionamiento estado – ciudadano, es la Política Institucional de Servicio al Ciudadano.

Los lineamientos de esta política se desarrollan a través de los siguientes componentes y escenarios de relacionamiento del ciudadano:

Figura 15 Componentes de la Política Institucional Servicio al Ciudadano



Fuente: Informe de segunda línea de defensa: lineamientos y acciones para la mejora y sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

Para conocer la gestión y el desempeño institucional de las entidades del orden nacional y territorial en el marco de los criterios y estructura temática establecido a través de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Gobierno Nacional anualmente utiliza una herramienta que consta de diversas preguntas para recolectar información denominada Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión FURAG, los resultados de esta evaluación proporcionan información para la toma de decisiones en materia de gestión; lo reportado por las entidades se procesa estadísticamente y se calcula el Índice de Desempeño Institucional, tal como lo describe la Función Pública (2024) La Medición del Desempeño Institucional es una operación estadística certificada por el DANE, que mide anualmente la gestión y desempeño de las entidades públicas, proporcionando información para la toma de decisiones en materia de gestión y control interno.

En el siguiente gráfico se presenta el desempeño de la Gobernación del Valle del Cauca, evaluado a lo largo de las vigencias 2018, 2019, 2020 y 2021. El puntaje obtenido muestra la variación en comparación con el grupo par.

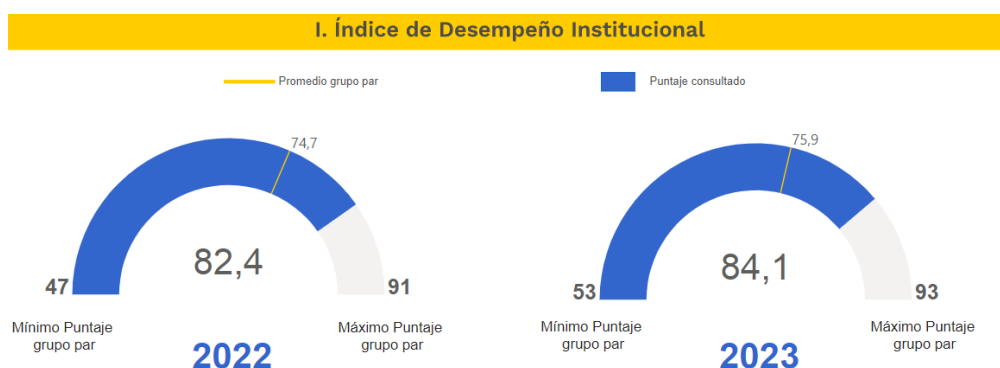
Figura 16 Índice de desempeño institucional años 2018-2021



Fuente: Índice de Desempeño Institucional mayo 2022 - Departamento Administrativo de la Función Pública.

Para el año 2022 se obtuvo 82.4 y para el 2023 84,1 como se aprecia en la siguiente gráfica:

Figura 17 Índice de desempeño institucional años 2022-2023



Fuente: Índice de Desempeño Institucional agosto 2024 - Departamento Administrativo de la Función Pública.

Los datos presentados en las figuras 16 y 17 evidencian un progreso gradual en la implementación y operación del MIPG. Tomando como referencia el informe de la vigencia

2018, con un Índice de Desempeño Institucional (IDI) de 79.2, se logró alcanzar un IDI de 82.4 en el informe correspondiente a la vigencia 2022 y de 84,1 para la medición del 2023. Esto representa un avance de 4.9 puntos. Así mismo es importante mencionar que los índices de desempeño evaluados pueden variar de la medición de una vigencia a otra, lo que motiva a realizar reflexiones en mayor detalle para conocer las debilidades en aspecto más puntuales en cada dimensión y política. Para la medición de la vigencia 2022, el Departamento Administrativo de la Función Pública realizó la siguiente aclaración frente a los resultados de esta:

“Los resultados de esta medición no son comparables con las mediciones anteriores, ya que se realizaron cambios significativos a las preguntas de las políticas, dado los procesos de actualización de las temáticas y directrices”.

Para la medición de la vigencia 2023, aclaró:

Los resultados de la vigencia 2023 son comparables con los resultados de la medición de la vigencia 2022, no obstante, no son comparables con vigencias anteriores.

Los resultados históricos de la medición FURAG revelan la evaluación de la Política de Servicio al Ciudadano mediante diversos índices de Desempeño Institucional. A continuación, se presentan los que fueron objeto de medición entre la vigencia 2018 a 2023:

Tabla 19

Índices de desempeño de la Política Institucional Servicio al Ciudadano 2018-2023

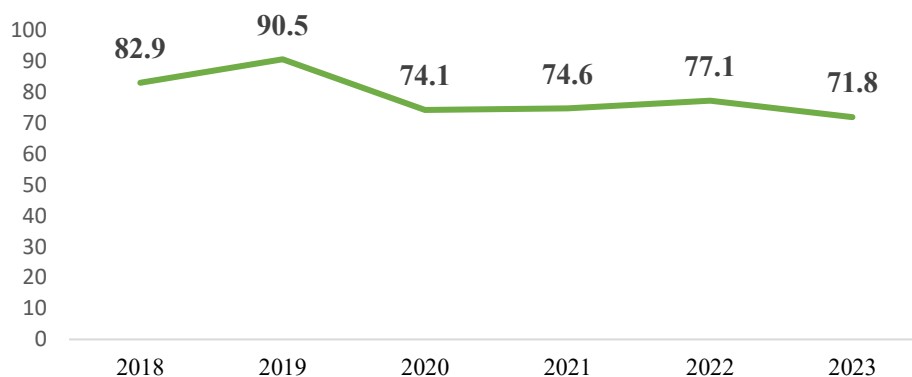
Año 2018 y 2019	Año 2020 a 2021	Año 2022 y 2023
-Arreglos institucionales implementados y política formalizada -Procesos y procedimientos para un servicio de calidad	-Planeación estratégica del servicio al ciudadano -Fortalecimiento del talento humano al servicio del ciudadano	-Diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía -Talento humano idóneo y suficiente al servicio y

-Fortalecimiento de habilidades y compromiso con el servicio de servidores públicos	-Gestión del relacionamiento con los ciudadanos	relacionamiento con la ciudadanía
-Cobertura de los servicios de la entidad	-Conocimiento al servicio del ciudadano	-Oferta institucional de fácil acceso, comprensión y uso para la ciudadanía
-Certidumbre en el servicio	-Evaluación de gestión y medición de la percepción ciudadana	-Evaluación de la gestión del servicio y medición de la experiencia ciudadana
-Cumplimiento de expectativas de ciudadanos y usuarios	-Accesibilidad	-Accesibilidad para personas con discapacidad
	-Acceso a oportunidades laborales y condiciones de trabajo (Accesibilidad)	
	-Acceso a la oferta institucional (Accesibilidad)	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados FURAG vigencias 2018-2023

Con base en lo anterior, la medición FURAG para la Política Servicio al Ciudadano, refleja los siguientes resultados del Índice de Desempeño Institucional:

Figura 18 Resultado Puntaje IDI Política Institucional Servicio al Ciudadano 2018-2023



Fuente: Informe de segunda línea de defensa: lineamientos y acciones para la mejora y sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

De acuerdo con la gráfica anterior se observa que la variación de la Política entre los años 2022 y 2023 es de -5.3 puntos.

Para la vigencia 2022 y 2023, los Índices de desempeño institucional de la política servicio al ciudadano fueron ajustados como se muestran en la Tabla No. 19, a continuación, se presentan los resultados para cada índice:

Tabla 20

Variación de los resultados por índice de la Política Institucional Servicio al Ciudadano años 2022-2023

IDI Detallado	Diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía	Talento humano idóneo y suficiente al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	Oferta institucional de fácil acceso, comprensión y uso para la ciudadanía	Evaluación de la gestión del servicio y medición de la experiencia ciudadana	Accesibilidad para personas con discapacidad
Año 2022	77,8	96,3	83,3	84,6	55,9
Año 2023	85,1	50,0	71,7	83,3	50,0
Variación	7,3	-46,3	-11,6	-1,3	-5,9

Fuente: Informe de segunda línea de defensa: lineamientos y acciones para la mejora y sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca, 2024

De acuerdo con los resultados anteriormente presentados, el índice con menor puntuación para ambos periodos evaluados es el de accesibilidad para personas con discapacidad; para el año 2023 el índice talento humano idóneo y suficiente al servicio y relacionamiento con la ciudadanía presenta una variación negativa de 46,3 puntos. Solo el índice Diagnóstico y planeación del servicio y relacionamiento con la ciudadanía logró incrementar el resultado.

En el marco del Plan de Desarrollo 2020-2023, se observa una variación de 2,3 puntos en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) relacionado con la política de Servicio al Ciudadano. Esta variación se produjo entre el IDI correspondiente al año 2020 y el IDI correspondiente al año 2023. La diferencia se atribuye a la actualización y ajuste de los lineamientos e índices de desempeño asociados a dicha política realizado a partir del año 2022.

En ese orden de ideas, resulta fundamental fomentar una reflexión sobre la razón de ser de la entidad. Esto implica analizar su propósito original, los derechos que está encargada de salvaguardar y los desafíos sociales a los que se enfrenta, encontrando que es esencial definir el valor público que la entidad debe generar, en este sentido, cobra gran importancia la Política de racionalización de trámites, la cual establece una serie acciones de racionalización constantes que contribuyen a hacer más eficiente la oferta de trámites y servicios al ciudadano.

Además, es crucial identificar a qué grupos de ciudadanos se dirigen los productos y servicios de la entidad, es decir, sus grupos de valor, y cuáles son los derechos, necesidades y problemas que deben atenderse, es por ello que desde la Secretaría General se operativiza el proceso de Servicio al Ciudadano, en el cual se imparte lineamientos para caracterizar al ciudadano, se realiza el seguimiento a las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias-PQRSD, las cuales son gestionadas a través de dos sistemas para la recepción: una Sede Electrónica, disponible en el portal web institucional, y un Sistema de Administración de Documentos Electrónicos – SADE, a través de la ventanilla única (Secretaría General, 2023).

En el cuatrienio anterior (2020 – 2023), la Gobernación del Valle a través de la atención por digiturno reporto 133.906 personas atendidas, de las cuales 21.909 fueron en el año 2020, 17.051 en el 2021, 65.533 en el año 2022 y 29.413 en el último año; ahora, en cuanto a PQRSD atendidos se reportaron a corte octubre de 2023, 179.972 de los cuales 75.059 fueron en 2020, 51.705 en el año 2021, 33.109 en el 2022, y en el último año fueron 20.099 (Secretaría General, 2023).

Pero el servicio al ciudadano no solo implica atención al usuario, sino también el fortalecimiento de la cultura institucional, por esto, es pertinente referenciar que durante el gobierno anterior se capacitó a más de mil funcionarios mediante doce capacitaciones, y más de

cuarenta jornadas de sensibilización, que abarcaban temáticas como caracterización de ciudadanos, lenguaje claro, entre otros (Secretaría General, 2023).

En este proceso, son claves las oficinas territoriales, quienes son operativizadas a través de los jefes de oficina, los cuales son actores fundamentales para gestionar las actividades de la Política de Servicio al Ciudadano; asimismo, no se debe dejar lado la Política de Racionalización de Trámites, que es uno de los escenarios de relacionamiento con el ciudadano, es por esta razón que durante el proceso de implementación de esta Política, la Gobernación del Valle del Cauca formalizó el liderazgo de la Secretaría General como la dependencia encargada de llevar a cabo esta política. En este sentido, se llevaron a cabo diversas acciones para asegurar el control y la gestión eficiente del Sistema Único de Información de Trámites (SUIT).

Para el presente diagnóstico se debe considerar también el Sistema de Control Interno referido en las prácticas y procedimientos diseñados para llevar a cabo actividades de monitoreo y evaluación a los diferentes procesos, garantizar el cumplimiento normativo, proporcionar información confiable y lograr los objetivos de la entidad, por ello el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) considera el control interno como clave para asegurar que todas las dimensiones (estratégica, operativa, de información y de evaluación) cumplan su propósito y esto lo logra de acuerdo con lo estipulado en el Manual operativo del MIPG V05 (2023), en la séptima dimensión, Control Interno, la cual se desarrolla a través del Modelo Estándar de Control Interno –MECI “Con esta dimensión, y la implementación de la política que la integra, permite cumplir el objetivo de MIPG “Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua”.

El Sistema de Control Interno en la Política de Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es fundamental para garantizar la eficiencia,

transparencia y calidad en la atención a los ciudadanos, algunas razones clave incluyen la mejora de la gestión mediante la evaluación y optimización de procesos internos, la prevención de irregularidades a través de mecanismos que protegen los recursos públicos y la confianza ciudadana, el cumplimiento normativo para evitar sanciones y riesgos legales, y la rendición de cuentas al proporcionar evidencia de la gestión y resultados para que los ciudadanos evalúen el desempeño institucional.

Teniendo en cuenta uno de los elementos de la estructura del Modelo Estándar de Control Interno referido al esquema de responsabilidades integrada por tres líneas de defensa y una estratégica, establece que la gestión de riesgos y del control están distribuidas en varias áreas y no se concentran en las oficinas de control interno, en este sentido se menciona entre otras, que la segunda línea de defensa está conformada por servidores que ocupan cargos del nivel directivo o asesor (media o alta gerencia), quienes realizan labores de supervisión sobre temas transversales para la entidad y rinden cuentas ante la Alta Dirección.

El Manual Operativo del MIPG V05 (2023) establece lo siguiente:

“Esta línea se asegura de que los controles y procesos de gestión del riesgo de la 1ª línea de defensa sean apropiados y funcionen correctamente, además, se encarga de supervisar la eficacia e implementación de las prácticas de gestión de riesgo, ejercicio que implicará la implementación de actividades de control específicas que permitan adelantar estos procesos de seguimiento y verificación con un enfoque basado en riesgos”

Para dar cumplimiento con lo expuesto anteriormente, el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la Gobernación del Valle del Cauca aprobó la Política Institucional de Control Interno, en el año 2023 PO-M1-P3-03 Versión: 01, donde designa los roles y responsabilidades

mediante el esquema de líneas defensa y a través de los 5 componentes del Modelo Estándar de Control Interno, adicionalmente se establecen los procesos que por su rol transversal ejercen segunda línea de defensa en la Gobernación del Valle del Cauca, entre ellos el proceso Servicio al Ciudadano por los temas transversales que lidera: PQRSDF, Racionalización de Trámites, Lenguaje Claro, Caracterización de Ciudadanos y Grupos de Valor, entre otros.

Es importante mencionar también al Comité Institucional de Coordinación de Control Interno, para resaltar esta instancia en la toma de decisiones en la Entidad y como receptor de los productos que generan las segundas líneas de defensa.

7.2 Análisis de factores externos a la Gobernación del Valle del Cauca, frente a la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano del MIPG.

7.2.1 Metodología PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales)

El análisis del contexto es fundamental, las entidades públicas buscan mejorar la política de servicio al ciudadano según el enfoque del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), los planes de desarrollo a todos los niveles, especialmente el Plan de Desarrollo Departamental, responden a demandas y problemáticas ciudadanas, que son identificadas previamente para formular planes, programas, proyectos y políticas más efectivas de cara a las realidades de los territorios.

FACTORES ANALIZADOS				OPORTUNIDAD Y/O AMENAZA					
POLITICOS				Oportunidad			Amenaza		
				A	M	B	A	M	B
Fuente	Característica	Impacto	Variable						
ria/2014/T-232-14.htm	que se permite al ciudadano concurrir activamente a ejercer su derecho al voto o, también, a postular su nombre para que sea elegido a través de este mecanismo								
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883 https://www.mintrabajo.gov.co/comunicados/2024/junio/aprobada-la-reforma-pensional-en-la-camara-de-representes	La Ley 2277 de 2022 introdujo varios cambios importantes: Impuesto sobre la renta: Se estableció una tarifa del 35% para sociedades nacionales y extranjeras. Impuesto a los dividendos y medioambientales: Se implementaron nuevas tarifas y regulaciones. Impuesto sobre las ventas y patrimonio: Se ajustaron las tarifas y se introdujeron nuevas disposiciones para mejorar la recaudación. La reforma pensional aprobada en 2024 establece un sistema de pilares en primera instancia por congreso: Pilar solidario: Proporciona una renta básica para los adultos mayores más vulnerables. Pilar semicontributivo: Para quienes no alcanzan a pensionarse con las semanas cotizadas. Pilar contributivo: Para quienes cotizan en Colpensiones. Pilar de ahorro individual: Para quienes desean mejorar sus ingresos en la vejez.	Estas reformas pueden impactar a las gobernaciones en términos de recaudación de impuestos, gestión de recursos y provisión de servicios La reforma tributaria puede proporcionar a las entidades territoriales mayores recursos fiscales y fomentar prácticas empresariales más sostenibles, aunque también puede presentar desafíos en términos de adaptación a las nuevas regulaciones y su impacto en la economía local. Reforma pensional: este nuevo esquema puede tener varios efectos en el servicio al ciudadano que ofrecen las entidades territoriales: Mayor Inclusión Social: Con el pilar solidario, se garantiza una renta básica para los adultos mayores más vulnerables, lo que podría reducir la pobreza en este grupo y disminuir la carga sobre los servicios sociales locales. Mejora en la Planificación y Gestión: Las entidades territoriales tendrán que coordinarse mejor con el gobierno central para implementar los nuevos sistemas de pensiones, lo que podría llevar a una mejora en la planificación y gestión de recursos. Aumento en la Demanda de Servicios: Con más personas accediendo a pensiones, podría haber un aumento en la demanda de servicios complementarios como salud y	Reformas que impactan la operación de la entidad. Transferencias de la Nación a través del Sistema General de Participaciones y/o del Sistema General de Regalías.				X		
						X			

FACTORES ANALIZADOS				OPORTUNIDAD Y/O AMENAZA					
POLITICOS				Oportunidad			Amenaza		
				A	M	B	A	M	B
Fuente	Característica	Impacto	Variable						
		asistencia social, lo que requerirá una mayor capacidad de respuesta por parte de las entidades territoriales							
Abriendo caminos en la prospectiva de América Latina y el Caribe pag.125-128	La OCDE (2017b) también establece tres tipos de habilidades requeridas para crear valor público, las habilidades profesionales son los conocimientos técnicos normales de los servidores públicos que les permiten operar las instituciones. Las habilidades estratégicas son aquellas que permiten a los profesionales crear impacto y mejorar el valor público para ciudadanos y clientes. Las habilidades de innovación son aquellas que permiten desarrollar soluciones novedosas para desafíos políticos persistentes y emergentes. Es esta dirección la CEPAL (2018) complementa los lineamientos de la OCDE destacando la necesidad de que la gestión pública aborde varios factores críticos contemporáneos: el manejo de la participación, la pluritemporalidad, siendo esta la capacidad de enlazar el pasado el presente y el futuro; la multiescalaridad, definida como la capacidad de pensar en los niveles local, regional, nacional y global al mismo tiempo; la intersectorialidad, entendida como la capacidad de moverse en la articulación entre sectores; y el aprendizaje y la innovación.	las habilidades necesarias para crear valor público en el ámbito de la gestión pública: Habilidades Profesionales: son los conocimientos técnicos y competencias específicas que los servidores públicos deben tener para operar eficientemente las instituciones. Habilidades Estratégicas: Implican la capacidad de planificar, tomar decisiones estratégicas y diseñar políticas que beneficien a la sociedad en general. Habilidades de Innovación: Los servidores públicos deben ser capaces de desarrollar soluciones creativas y novedosas para problemas complejos. Esto implica pensar de manera innovadora, adaptarse al cambio y buscar constantemente mejoras. Además, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) complementa estos lineamientos de la OCDE al resaltar la importancia de abordar factores críticos contemporáneos en la gestión pública, como la participación ciudadana, la temporalidad, la escala, la intersectorialidad y el aprendizaje continuo.	Pensamiento estratégico y prospectivo en la gestión pública Competencias de alto Gobierno CEPAL	X					
Ley 850 de 2003	Mecanismo de control social mediante el cual los ciudadanos vigilan y fiscalizan la gestión pública tanto de entidades públicas como entidades privadas que ejecutan recursos públicos o que desarrollan actividades de interés público	Importancia de las Veedurías en el servicio al ciudadano.	Veedurías Ciudadanas	X					

Fuente: elaboración propia, 2024

Tabla 22 *Análisis factores económicos-financieros*

FACTOR ECONÓMICO Y FINANCIERO				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027 Perfiles económicos departamentales, Valle del Cauca – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.	De acuerdo con la pirámide poblacional, el 31.2% de la población es joven (menores de 15 años), el 58.9% está en edad productiva (entre 15 y 64 años), y el 9.9% se considera persona mayor (mayores de 64 años). Esto indica una alta dependencia económica de la población joven y mayor en relación con la población en edad productiva. - Tasa de desempleo de Valle del Cauca fue 13,2% año 2022. - Tasa de desempleo mujeres fue de 5,8 año 2022 Fuentes: Caracterización de la población sisbenizada en el Valle del Cauca, año 2023 Durante el trimestre Móvil enero – marzo de 2024, el total de ocupados en el Valle del Cauca, corresponden a la siguientes ramas de las actividades económicas: comercio y reparación de vehículos 22,2%; manufacturas 16,2%; administración pública y defensa 12%; actividades artísticas 10,8%; alojamiento y servicios de comida 8,1%; transporte y almacenamiento 8%; construcción 6,2%; actividades financieras y de seguros 2,3%; información y comunicaciones 2%; actividades inmobiliarias 1,9%; electricidad, gas y agua 1,5%; minería 0,1%. Fuente: perfiles económicos departamentales Valle del Cauca – Mincomercio	En relación con las empresas y las personas que se encuentran contratadas, y estas industrias o pequeñas empresas, que articulan el pago de impuestos a través de trámites con la Gobernación del Valle del Cauca	Tasa de desempleo						X
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027 Perfiles económicos departamentales, Valle del Cauca – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.	En cuanto a la infraestructura relacionada con el desarrollo económico y social, el Valle del Cauca obtiene una puntuación perfecta de 10. Esta calificación refleja la infraestructura relativamente avanzada conexión existente de Colombia con el puerto de Buenaventura y toda su logística, lo que facilita el transporte, la comunicación y el acceso a servicios básicos. Esta robusta infraestructura proporciona una base sólida para continuar avanzando y trabajando en progreso. El desempeño en términos de innovación dentro del	El crecimiento e industrial en el departamento del Valle del Cauca, es una oportunidad para el crecimiento de la región, y el incremento de las oportunidades de empleabilidad y el impulso de emprendimientos en diferentes cadenas de valor y actividades productivas /	Sector privado en la región		X				

FACTOR ECONÓMICO Y FINANCIERO				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	país, y la evolución del puntaje y ranking del Valle del Cauca, 2016: 47%, 2017: 47%, 2018: 51,3%, 2019: 48,9% 2020: 51,9%. Fuente: perfiles económicos departamentales Valle del Cauca – Mincomercio	innovadoras.							
Perfiles económicos departamentales, Valle del Cauca – Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.	El PIB del Valle del Cauca, en el periodo enero – marzo de 2024, comparado con el PIB nacional: Minas y Canteras, Nal: 7,2, Dptal: 0,1; Información y telecomunicaciones, Nal: 2,5 Dptal: 2,3; Industrias manufactureras, Nal: 11,2 Dptal: 15,9; Electricidad, gas y agua: Nal: 3,7 Dptal: 3,9; Derechos e impuestos, Nal: 10,1 Dptal: 10,9; Construcción, Nal:3,9 Dptal: 2,4; Comercio, hoteles y reparación, Nal: 18,4 Dptal: 18,6; Agricultura, ganadería y pesca, Nal: 8,9 Dptal: 8,9; Administración pública y defensa, Nal: 13,4 Dptal: 11,7; Actividades inmobiliarias, Nal: 7,1 Dptal: 10,1; Actividades financieras y de seguros, Nal: 3,9 Dptal: 3,3; Actividades científicas y técnicas, Nal: 6,3 Dptal: 8,6; Actividades entretenimiento, Nal: 3,2 Dptal: 3,2 De acuerdo con las cifras comparadas con el PIB nacional, Producto Interno Bruto (PIB) del Valle del Cauca experimentó un crecimiento importante en algunos sectores que juegan un papel significativo en este crecimiento, como por ejemplo industrias de manufacturas y la construcción.	Nuevas inversiones y procesos de mejora en la industria, que potencia el crecimiento económico del departamento del Valle del Cauca.	Crecimiento Económico			X			
Documento en emprendimiento rural en la construcción de paz: análisis de la desarticulación en el Valle del Cauca – Colombia.	Pobreza monetaria: para el año 2021 el porcentaje de personas a nivel nacional que se encontraban en pobreza monetaria era del 39,7% (19.634.000 personas), en contraste con el porcentaje de personas en condición de pobreza monetaria en el departamento que alcanzó el 32,1% (1.462.000 personas), para el año 2022 mostró interesantes avances en esta materia a nivel departamental, disminuyendo el número de personas en condición de pobreza monetaria en ciento setenta y tres mil (173.000); lo que permitió que a nivel departamental el porcentaje de personas en esta condición llegara al 28,1% (1.289.000), una disminución de 4 puntos porcentuales en un año. Pobreza extrema: Situación similar se presentó en cuanto a la cantidad de personas a nivel departamental que se encontraban en condición de pobreza monetaria extrema, en donde a nivel nacional para el año 2021 se	Esta situación refleja las condiciones de vida presentes en los cuarenta y dos (42) municipios del departamento, donde se puede destacar que para el año 2020, el municipio con mayor porcentaje de población en condiciones de pobreza multidimensional fue El Águila, que alcanzó el 43,5% de la población en esta condición, mientras que el de mejor desempeño en este aspecto fue Palmira, llegando al 11,5%	Pobreza				X		

FACTOR ECONÓMICO Y FINANCIERO				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	llegó al 13,7% (6.774.000 personas), en contraste con la cantidad de personas en esta situación a nivel departamental que alcanzó el 11,6%, lo cual muestra una mejor situación en este aspecto a nivel departamental, lo cual mostró importantes avances para el año 2022 donde a nivel nacional se tuvo un leve incremento en la cantidad de personas en esta condición llegando al 13,8% (un incremento de ciento treinta y un mil (131.000) personas, mientras en el departamento dicha cifra disminuyó en cincuenta y seis mil (56.000) personas; ubicándose este indicador en el 10,3%, lo que muestra una disminución de 1,3 puntos porcentuales. Pobreza Multidimensional: Para el año 2022 a nivel nacional se presentaron avances en este indicador, llegando a un porcentaje de población en condición de pobreza multidimensional del 12,9% (8,7% en cabeceras municipales y 27,3% en centros poblados y rural disperso), una disminución de población en esta condición de 3,1 puntos porcentuales. Fuente: DANE – Censo Nacional de Población y Vivienda (CNPV) 2018, publicado en 2020.	de la población en esta condición, situación que para el año 2022 mostró cambios importantes en esta materia; avances destacables en algunos municipios con disminuciones significativas de personas en condición de pobreza multidimensional y retrocesos alarmantes en otros con incrementos significativos en el porcentaje de personas en condición de pobreza multidimensional, donde los mejores municipios fueron Yumbo y Guadalajara de Buga con un 11,8% de la población en esta condición y el de peor desempeño Buenaventura con un índice de 41,6.							

Fuente: elaboración propia, 2024

Tabla 23 Análisis factores socioculturales

SOCIALES Y CULTURALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027	Población total de 4.647.367 habitantes, se destaca la presencia significativa de varios grupos étnicos: – Afrocolombiana/negra/mulata: 814.143 (17,52%) – Población indígena: 38.790 (0,83%) – Población Raizal: 597 (0,013%)	La planeación y prestación de los servicios de la Gobernación del Valle del Cauca, a sus grupos de valor, teniendo en cuenta los enfoques diferenciales relacionados con la pertenencia étnica, la concentración de población del departamento	Multiculturalidad	X					

SOCIALES Y CULTURALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	– Población Palenquera: 370 (0,008%) – Población Room: 170 (0,004%) – Ningún grupo étnico-racial: 3.793.297 (81,62%) Fuente: proyecciones demográficas del censo nacional de población y vivienda (CNPV) 2018 y GEIH del DANE Con un total estimado de 4.656.374 habitantes, se evidencia una marcada concentración poblacional en ciertas áreas, siendo la microrregión de Cali la más densamente poblada, con aproximadamente el 57.59% del total departamental, equivalente a 2.681.478 habitantes. Esta cifra refleja el atractivo y la importancia de la capital departamental como centro económico y de servicios. La mayoría de la población se concentra en áreas urbanas, representando el 85.93% del total departamental, se resalta la importancia de abordar las necesidades específicas de estas comunidades en términos de infraestructura, servicios básicos y oportunidades de desarrollo.	hacia los principales centros poblados, y las demandas de estos ciudadanos y ciudadanas para acceder a servicios, programas, trámites y procesos de la Gobernación del Valle del Cauca, debe tenerse en cuenta para cumplir con la misionalidad de la institución.	Dispersión geográfica				X		
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027	No hay información disponible actualizada sobre la situación de la población en condición de discapacidad en el departamento. Sin embargo, en una investigación realizada sobre esta población entre los años 2009 y 2013 en el Valle del Cauca, se identificó que el 80% de dicha población reside en las cabeceras municipales, 67% de las personas de este grupo poblacional reportó alguna deficiencia en estructuras o funciones, 49% limitaciones en la actividad y 87% reportó restricciones en la participación.	Se hace importante: Priorizar y procurar espacios apropiados para la ubicación de las personas con movilidad reducida que usan sillas de ruedas o utilizan otros medios. Uso de lengua de señas a las personas sordas. El intérprete debe quedar justo en frente de ellas quienes, a su vez, preferiblemente, debían hacerse juntas. Acompañar a cada una de las personas con discapacidad visual o con baja visión.	Accesibilidad contemplando necesidades de las personas con discapacidad.				X		
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027	Los habitantes de calle son en su mayoría personas entre los veintinueve (29) a cincuenta y nueve (59) años, los cuales representan el 46,82%, seguido de las personas con 60 años en	Tiene un efecto sobre las acciones de la Gobernación del Valle del Cauca, relacionado con sus políticas sociales y con la	Enfoques Diferenciales	X					

SOCIALES Y CULTURALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	adelante con el 26,94% y de las personas entre los dieciocho (18) a veintiocho (28) años con 15,53%; los factores que llevan a estas personas a adoptar este estilo de vida están relacionados con elementos de desigualdad estructural que generan exclusión, como pobreza, falta de vivienda, falta de empleo e ingresos, barreras para el acceso a educación y capacitación, cambios económicos e institucionales de fuerte impacto social, entre otros, y con elementos biográficos, como vivir en contextos con presencia de distintos tipos de violencias, ruptura o desintegración de lazos familiares y redes de apoyo, trastornos mentales, consumo de sustancias psicoactivas, pérdida de trabajo o bienes, desastres en masa y/o naturales, entre otros.	disminución o incremento en la percepción de la seguridad en la ciudad. Y por supuesto de las inversiones que debe realizar la Gobernación en este sentido.							
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027	De acuerdo con fuentes del Gobierno de Colombia, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) informa que, hasta diciembre de 2022, en Colombia, había 2.477.588 personas en situación de migración, de las cuales solo 1.611 habían obtenido el estatus de refugiados. El 85,7 % de esta población migrante y refugiada proviene de Venezuela, debido al flujo migratorio reciente; además, el 98,5 % de las 22.692 solicitudes de asilo pendientes han sido presentadas por personas de nacionalidad venezolana (ACNUR, 2023).	El fenómeno migratorio sin duda obliga a la gobernación del Valle del Cauca, a estructurar programas y proyectos, que requieren además recursos para su implementación, programas y proyectos que responden a las necesidades de población migrante en el departamento y a las situaciones generadas por el mismo fenómeno migratorio.	Fenómeno Migratorio que sobrepasa la capacidad institucional de atención.				X		
https://www.unidadvictimas.gov.co/es/valle-cauca-conmemora-victimas-apoya-luchas-y-resistencias/7	El Valle del Cauca es el segundo departamento de Colombia, después de Antioquia, en población víctima del conflicto armado, llegando a las 650.699 personas. Cali y Buenaventura concentran la mayor cantidad de víctimas, con el 34% y 30%, respectivamente, seguidas de Tuluá (5%) y Palmira (3,6%). En el departamento, el 53,8% de las víctimas son mujeres, el 39,4% se reconoce como negros o afrocolombianos y el 3,9% como indígenas, por lo que hizo la directora territorial hizo énfasis en la afectación que la guerra ha tendido en las	Responsabilidad económica de la Gobernación del Valle del Cauca, frente a casos de desplazamiento o cualquier otro hecho victimizante individual o colectivo, de acuerdo con las competencia o jurisdicción legal que le compete a la Gobernación.	Conflicto armado				X		

SOCIALES Y CULTURALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	comunidades étnicas, “que en muchos casos han tenido que dejar sus territorios para huir y hacer parte de los cordones de miseria en las ciudades”. El hecho victimizante que ha impactado a la mayor cantidad de personas es el desplazamiento forzado.								
Documentos sobre inseguridad y violencia armada en Cali y el departamento del Valle del Cauca. https://lapalabra.univalle.edu.co/violencia-e-inseguridad-en-cali-un-retrato-entre-luces-y-sombras/	El homicidio en Cali tiene muchas causas. Es un fenómeno complejo que se relaciona con el narcotráfico, problemas de convivencia, rencillas, ajustes de cuentas, robos. Explorando la relación entre homicidios y robos, Boris Salazar, investigador en temas de crimen y violencia, explica que los cambios de tecnología han tenido un gran impacto sobre estas dinámicas delictivas: “En los años más recientes, los homicidios no solo se están dando en las zonas donde uno esperaba que se dieran, es decir, donde existe una concentración espacial, el Oriente y la Ladera. Están ocurriendo también en la franja central de la ciudad. Otro problema de seguridad es el hurto y el robo a mano armada en las calles y establecimientos. Hay un cambio de tecnología. Los robos se hacen en motocicletas con armas de fuego o traumáticas. Eso implica que hay una mayor probabilidad de ser asesinado cuando se da el encuentro con el ladrón.	El impacto que tiene la inseguridad y la violencia, particularmente en la ciudad de Cali, en la libre movilidad, en la industria y el comercio	Inseguridad				X		
Documento bases del Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027	En 2022, la Gobernación del Valle del Cauca destacó con una puntuación de 92 en el “Índice de transparencia y acceso a la información pública” lo que indica un notable compromiso con la transparencia y la eficacia institucional, aspectos fundamentales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).	El impacto medido sobre la implementación de planes, programas y proyectos comprometidos en el plan de inversiones.	Cumplimiento de Plan de Desarrollo	X					
La percepción y satisfacción de la ciudadanía.	La confianza ciudadana en las instituciones públicas es esencial para la legitimidad del Estado y la efectividad de los servicios ofrecidos, ya que "sin confianza, los ciudadanos son menos propensos a cooperar con las autoridades, cumplir las normas y participar en procesos democráticos" (OCDE, 2017, p. 14).	En la Gobernación del Valle del Cauca, la confianza ciudadana tiene un impacto alto, para medir la percepción.	Confianza Ciudadana	X					

SOCIALES Y CULTURALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
https://foro.org.co/wp-content/uploads/2020/07/Estudio-de-caso-participacio%CC%81n-Cali202025.pdf	En la actualidad se están volviendo a abrir espacios orientados a la participación de las personas, como un ejemplo la toma en decisiones en ejercicio de presupuesto participativo	Algunas iniciativas en este sentido, ya establecidas por la Gobernación del Valle del Cauca para facilitar la participación ciudadana.	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones	X					

Fuente: elaboración propia, 2024

Tabla 24 Análisis factores tecnológicos

TECNOLÓGICOS				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
Cuarta Reunión de la Conferencia de Ciencia, Innovación y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe Bogotá, 4 y 5 de abril de 2024 Lineamientos para el período 2024-2025 https://innovalac.cepal.org/4/sites/innovalac4/files/2400188s_ccitic.4_docto_posicion_web.pdf	La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) considera que la ciencia, la tecnología y la innovación constituyen una capacidad y una fuerza impulsora fundamentales de la transformación productiva que las economías de los países de la región necesitan para alcanzar el desarrollo productivo sostenible e inclusivo tan anhelado. Panorama estilizado de la ciencia, la tecnología y la innovación en América Latina y el Caribe sobre la base del gasto en investigación y desarrollo La situación en América Latina y el Caribe es heterogénea. En montos absolutos, la Argentina, el Brasil y México representan el 83% del gasto de la región, según datos de 2020. El Brasil por sí solo representa el 62% y también lidera en términos relativos, pues destina un 1,2% de su PIB a I+D (2020). En cambio, Colombia, El Salvador, Guatemala, Panamá, el Paraguay, el Perú y Trinidad y Tobago gastan menos del 0,2% de su PIB en I+D.	la transformación digital del gobierno puede contribuir a construir administraciones públicas más transparentes, eficaces y democráticas acercando el Estado a la ciudadanía.	Disponibilidad de tecnologías de industria 4.0 para avanzar en la modernización de la gestión de la entidad.	X					
Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de información de Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) [en línea] http://www.ricyt.org ; Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), OCDE.Stat [base de datos en línea] http://stats.oecd.org/ ; e Instituto de Estadística de la UNESCO, UIS.Stat [en línea]		Las tecnologías emergentes están transformando el sector público hacia un modelo conocido como Gobierno Inteligente. En este contexto, el uso de datos abiertos, big data, ciencia de datos, así como tecnologías como el Internet de las Cosas (IoT) y blockchain, facilitan la prestación eficiente de servicios y la formulación de políticas públicas fundamentadas en datos concretos.	Sistemas de información para la atención de necesidades ciudadanas	X					
			Costo de acceso a nuevas tecnologías				X		

TECNOLÓGICOS				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
http://data.uis.unesco.org/									
https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica	El Gobierno electrónico es la transformación de todo el gobierno como un cambio de paradigma que fusiona la utilización intensiva de las TIC con modalidades de gestión, planificación y administración, como una nueva forma de gobierno. Bajo este punto de vista, el GE basa y fundamenta su aplicación en la Administración Pública, teniendo como: objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana. La utilización de los recursos de TIC para potenciar la capacidad de un Gobierno en el logro de sus metas y entrega eficiente de sus servicios a los ciudadanos es absolutamente imprescindible	Optimizar el uso de los recursos para el logro de los objetivos de la Entidad. Ataques cibernéticos a los diferentes sistemas de información de la Gobernación del Valle del Cauca o de sus aliados tecnológicos que afecten la seguridad de la información y la operación de la Entidad	Nuevos desarrollos tecnológicos Uso y percepción del Gobierno Electrónico	X					
https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450#backgroundInformation	Declaración sobre Innovación del Sector Público de OCDE (2019) La innovación, implementar algo novedoso en el contexto para lograr impacto, es una estrategia proactiva que los gobiernos pueden utilizar para responder, adaptarse y prepararse para este contexto. Por lo tanto, las organizaciones del sector público deben poder innovar de manera consistente y confiable, de modo que se pueda implementar una respuesta innovadora a cualquier desafío (actual o futuro) que requiera un nuevo enfoque cuando y donde sea necesario	Promover el uso de la innovación en los procesos internos de las entidades que mejore los servicios a la ciudadanía y grupos de valor La adopción de innovaciones en los procesos internos de las entidades promueve la transformación y mejora significativamente los servicios ofrecidos a la ciudadanía y a los grupos de valor, generando un impacto positivo y sostenible en su calidad de vida y en la eficiencia operativa de la entidad.	Inteligencia artificial en trámites y servicios	X					

TECNOLÓGICOS				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
		Implementación de herramientas innovadoras para medir y analizar la percepción ciudadana en tiempo real.							
Decreto 088 del 24 enero de 2022 https://mintic.gov.co/portal/715/articulos-198550-decreto-88-24-enero-2022.pdf	Decreto para la digitalización y automatización de trámites.	Transformación digital del país y el fortalecimiento de la relación entre la ciudadanía y el Estado	Innovación Tecnológica	X					
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/noticias/hoja_de_ruta_adopcion_etica_y_sostenible_de_inteligencia_artificial_colombiana_0.pdf (Decreto 088 de 2022)	Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial (Conpes 3975 de 2019): Este documento establece las bases para la adopción de la IA en el sector público, promoviendo su uso ético y sostenible. Hoja de ruta para el desarrollo y aplicación de la inteligencia artificial en Colombia, presentada en febrero de 2024 por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, esta hoja de ruta guía el desarrollo de políticas y acciones del gobierno en torno a la IA, con un enfoque en la ética, la educación, la investigación y la innovación.		Trámites Racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a la ciudadanía	X					

Fuente: elaboración propia, 2024

Tabla 25 *Análisis factores ambientales*

AMBIENTALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027 Plan de acción 2024 – 207, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca.	En el marco del Objetivo (ODS) número 13, que se centra en la acción por el clima, se han llevado a cabo mediciones relevantes para comprender el impacto de las emisiones de gases de efecto invernadero en el departamento del Valle del Cauca. Según el Inventario Nacional de Gases de Efecto Invernadero de la Tercera Comunicación Nacional de Cambio Climático (TCNCC) de junio de 2023, se estima que el departamento genera alrededor de 16.503 kilotoneladas de CO ₂ .	La Gobernación del Valle del Cauca aun no implementa tecnologías eficientes que le permitan ser una entidad con sentido ambiental.	Legislación de protección medioambiental	X					
	Por otro lado, es fundamental destacar la capacidad de los ecosistemas estratégicos del departamento del Valle del Cauca para capturar emisiones de gases de efecto invernadero. Según los datos, estos ecosistemas contribuyen significativamente a la absorción de aproximadamente 4.403 kilotoneladas de CO ₂ .	Desarrollar acciones por la restauración, protección y cuidado de los nacimientos de agua que abastecen nuestras comunidades, a través de la reforestación, aislamiento, herramientas de manejo del paisaje y el control de vertimientos.	Adopción de tratados internacionales en materia medio ambiental			X			
Plan de acción 2024 – 207, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	Para el caso del recurso hídrico, el análisis de la situación de aprovechamiento se centra en variables como la demanda hídrica, representada por la cantidad de agua requerida para el desarrollo de las diferentes actividades sociales y económicas. El aprovechamiento del agua superficial se destina principalmente para consumo agrícola, seguido por el abastecimiento de acueductos; el agua subterránea es para uso agrícola, principalmente para el riego de cultivos de caña de azúcar y en un menor porcentaje se distribuye en usos industriales y domésticos, incluyendo el consumo humano. En términos de la biodiversidad, la situación de aprovechamiento se analiza desde la sustitución de cobertura natural en el departamento, estimando que el 41% del área de coberturas naturales de los ecosistemas ha sido sustituida principalmente por actividades agropecuarias, plantaciones y construcciones, siendo del 85% en los ecosistemas secos.	Programas y proyectos que liderados o en coordinación con la Gobernación del Valle del Cauca, se realizan para generar un mayor alcance relacionados la participación y aportes de la sociedad, sector privado, organizaciones y la institucionalidad, frente a las problemáticas ambientales del departamento.	Conciencia Ambiental	X					
			Gestión ambiental en la atención al ciudadano	X					

AMBIENTALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	En lo concerniente a deforestación, de acuerdo con información del Sistema de Monitoreo de Bosques y Carbono del IDEAM, la tasa promedio anual de deforestación en el Valle del Cauca, en los últimos 10 años, es de 614 hectáreas (años 2013-2022). ^{[1][2]}								
Plan de acción 2024 – 2027, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca	Contaminación de los recursos naturales A partir del contexto geográfico, el departamento presenta, de oriente a occidente, tres regiones fisiográficas que corresponden a la cordillera Occidental y flanco izquierdo de la cordillera Central), de valle geográfico del río Cauca (tierras planas entre cordilleras) y del Andén Pacífico (faja costera que limita con el Océano Pacífico). En términos climáticos, el Valle del Cauca presenta un comportamiento muy variado debido a la presencia de diferentes pisos altitudinales, desde los 0 msnm en la Costa Pacífica hasta los 3500 msnm en el Páramo de las Hermosas en la cordillera Central, además de los factores generales de la circulación global y del cambio en la posición del sol durante el año. La densa red hídrica que ha formado el valle geográfico del río Cauca hace posible la ocurrencia de inundaciones de sur a norte del departamento, la llanura de desborde corresponde a un estimado de 100.000 hectáreas potencialmente inundables que corresponden al 29% del valle geográfico. Por otro lado, la presencia de terreno montañoso y la condición climatológica del departamento hacen posible todo tipo de fenómenos de movimiento en masa. La condición asociada a movimientos en masa, en conjunción con la rica red hídrica del Valle del Cauca, determinan la ocurrencia de fenómenos de avenida torrencial sobre el piedemonte de las cordilleras, en particular, en algunas corrientes sobre las cordilleras Central y	Programas y proyectos que liderados o en coordinación con la Gobernación del Valle del Cauca, se realizan para generar un mayor alcance relacionados la participación y aportes de la sociedad, sector privado, organizaciones y la institucionalidad, frente a las problemáticas ambientales del departamento	Contaminación						X

AMBIENTALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	Occidental. Sobre el corredor marino cercano al continente, se encuentra el conocido Cinturón de Fuego, zona propensa a la ocurrencia de sismos lo que ha propiciado la presencia de terreno escarpado en forma de cordilleras, y con ello la formación de diversos sistemas de fallas geológicas sobre la corteza. A partir de este referente, se tiene entonces un departamento con un contexto de amenaza sísmica alta y amenaza por Tsunami sobre la Costa Pacífica. (CVC - UNIVALLE, 2021).								
Plan de acción 2024 – 2027, Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca https://www.cepal.org/es/acuerdodeescazu	En el contexto de riqueza natural del departamento, se presentan situaciones ambientales negativas que pueden ser de origen natural o antrópico y causan un desequilibrio en los ciclos naturales con el progresivo deterioro de los recursos y del territorio. Estas situaciones ambientales negativas se han clasificado en tres grupos relacionados con el aprovechamiento, la contaminación de los recursos naturales y el riesgo de desastres: ▪ Aprovechamiento de los recursos naturales con efectos adversos ▪ Contaminación de los recursos naturales ▪ Riesgo de desastres naturales	Efectos adversos y acciones coordinadas con actores estratégicos y la autoridad ambiental para prevenir y responder frente a la ocurrencia de estos posibles hechos. La Gobernación del Valle del Cauca, debe a la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra	Desastres Naturales						X
Documento bases del plan de desarrollo	En el Valle del Cauca, se evidencia un importante avance en esta área, como lo demuestra el hecho de que un total de 1.210 empresas están dedicadas formalmente al	Aprovechamiento de residuos, practicas ambientalmente sostenibles y disminución del impacto	Economía Circular (Reciclaje y otras estrategias)		X				

AMBIENTALES				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
del Valle del Cauca 2024 – 2027	reciclaje, lo que representa un impresionante 89,5% de cumplimiento con respecto a este indicador. Este significativo número de empresas dedicadas al reciclaje en la región del Valle del Cauca guarda una estrecha relación con la tasa de reciclaje, siendo un claro reflejo del compromiso y la conciencia ambiental presentes en la comunidad. De estas 1.210 empresas, se distribuyen de manera representativa en las diferentes cámaras de comercio del departamento.	negativo en el manejo de los residuos sólidos.							

Fuente: elaboración propia, 2024

Tabla 26 *Análisis factor legal*

FACTOR LEGAL				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
Ley 2052 de 2020 http://secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2052_2020.html	Artículo 1. Establecer disposiciones transversales a la Rama Ejecutiva del nivel nacional y territorial y a los particulares que cumplan funciones públicas y/o administrativas, en relación con la racionalización de trámites, con el fin de facilitar, agilizar y garantizar el acceso al ejercicio de los derechos de las personas, el cumplimiento de sus obligaciones, combatir la corrupción y fomentar la competitividad.	Con la entrada en vigencia de esta normativa que establece disposiciones para la racionalización de trámites, las entidades territoriales deben considerar la digitalización y automatización de sus trámites, lo que facilita la gestión en línea y mejora la eficiencia administrativa, así mismo al pretender la simplificación de los procesos administrativos, se reduce la carga burocrática para los ciudadanos y las empresas, facilita el acceso a los servicios públicos y se fomenta una administración más transparente y competitiva	Marco normativo y legal aplicable al servicio al ciudadano	X					
	Artículo 17. En la Nación, en los Departamentos, Distritos y Municipios con población superior a 100.000 habitantes, deberán crear dentro de su planta de	La creación de una dependencia única dentro de la planta de personal existente, que se encargará de liderar la implementación de políticas que mejoren la relación entre el Estado y los ciudadanos, esta estrategia permite	Lineamientos de la Función Pública para la implementación de la política de servicio al ciudadano.	X					

FACTOR LEGAL				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	personal existente una dependencia o entidad única de relación con el ciudadano que se encargará de liderar al interior de la entidad la implementación de las políticas que incidan en la relación Estado Ciudadano	el fortalecimiento de la relación con los ciudadanos, promoviéndolo como un tema estratégico dentro de la gestión pública, garantizando su relevancia y asegurando que reciba la atención adecuada a nivel directivo.							
https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=56882 Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional	El objeto de la presente ley es regular el derecho de acceso a la información pública, los procedimientos para el ejercicio y garantía del derecho y las excepciones a la publicidad de información.	Las entidades territoriales están obligadas a divulgar proactivamente información relevante sobre su gestión, incluyendo datos económicos, presupuestarios y de planificación. Esto mejora la transparencia y permite a los ciudadanos estar mejor informados sobre, las actividades y decisiones de sus gobiernos locales, de igual manera las entidades territoriales deben establecer mecanismos eficientes para responder a las solicitudes de información de manera oportuna y adecuada; al aumentar la transparencia y facilitar el acceso a la información, se da la garantía de una rendición de cuentas permanente.	Transparencia en la información pública al ciudadano	X					
Función Pública: Resultado del Índice de desempeño institucional	E Índice de Desempeño Institucional) es una herramienta del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) que mide la gestión de las entidades públicas en sus etapas de planeación, ejecución, seguimiento y toma de decisiones. Evalúa el desempeño de las entidades públicas a través de indicadores que miden la capacidad de las	El IDI busca identificar fortalezas y área de mejora, y se utiliza para autodiagnóstico y diseño de acciones de mejora en las entidades públicas	Resultado de la evaluación del índice de desempeño institucional	X					

FACTOR LEGAL				Oportunidad			Amenaza		
Fuente	Característica	Impacto	Variable	A	M	B	A	M	B
	instituciones para mejorar su gestión y el desempeño institucional								
Ley 1499 de 2017 https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=8343 3	La Ley 1499 de 2017, que modifica el Decreto 1083 de 2015, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). Este modelo tiene varios impactos positivos en la relación entre el Estado y los ciudadanos, busca fortalecer la relación entre el Estado y los ciudadanos mediante una gestión pública más eficiente, transparente y orientada a la satisfacción de las necesidades ciudadanas. El enfoque del MIPG en la calidad del servicio y en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos contribuye a mejorar la percepción y la confianza en las instituciones públicas.	Mejorar la atención al ciudadano a través de la implementación de mecanismos más eficientes para atender peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, lo que mejora la satisfacción ciudadana y fortalece la confianza en las instituciones públicas.	Generación de valor público	X					

Fuente: elaboración propia, 2024

7.3 Tendencias Globales y su Impacto en la Administración Pública

Revisar las tendencias mundiales que tengan un impacto en la administración pública, es un ejercicio importante para el objeto del presente estudio, entendiendo la magnitud e importancia de la Gobernación del Valle del Cauca, su oferta de trámites, servicios y la relación con la ciudadanía en los territorios del Departamento.

Los retos del presente y del futuro en materia de investigación de la Administración Pública son un asunto complejo, la Administración Pública es todo un mundo. En los países desarrollados y en aquellos en vías de desarrollo las inversiones públicas gestionan entre el 35% y el 42% de su respectivo producto interno bruto (PIB). La administración es la máxima empleadora, al tener millones de empleados públicos que puede llegar a contratar por valor del 20% del PIB en el sector privado, con lo cual tiene un enorme impacto en este sector. Con el concepto de gobernanza, y donde existen lógicas de colaboración público-privada, se rompen las murallas de la Administración Pública (Escuela Superior de Administración Pública, 2022, pág.72).

La administración pública enfrenta desafíos, que hacen parte de agendas globales, así como las problemáticas particulares en los territorios alejados del centro del país y de las grandes ciudades, por ello, con base en el documento Visión Colombia 2050 discusión sobre el país del futuro y el documento Visiones y Transformaciones de la Administración Pública ESAP 2022, se identifican cuatro grandes visiones o tendencias que tienen y tendrán relevancia en la manera como la administración pública enfrenta los desafíos en Latinoamérica y el mundo.

La Administración Pública está vinculada con la gestión digital, las administraciones digitales, los modelos productivos, los simuladores de la administración y de la gestión pública, indican que en la estructura administrativa actual de América Latina se responde al interrogante sobre cómo predecir los procesos de la Administración Pública a través de la planificación digital, el gobierno en línea y las gerencias digitales (Escuela Superior de Administración Pública, 2022, pág.80).

Sin duda la irrupción de nuevas tecnologías, la ciencia, tecnología e innovación son fundamentales para el desarrollo de procesos de mejora institucional, así como en la prestación de trámites, bienes y servicios comunitarios, sociales y económicos a cargo de la institucionalidad, la incorporación de avances tecnológicos se constituye en un elemento transversal y está presente en aspectos claves del sistema estudiado, en la comunicación e innovación relacionados con el gobierno en línea, la transformación tecnológica, en el cumplimiento de la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública ley 1712 de 2014, Racionalización de trámites Ley 2052 de 2020, obligatorias para las entidades públicas en Colombia.

Para algunos, no se habla de gobierno abierto sino de Estado abierto y con los arreglos que eso enlaza con las administraciones públicas supranacionales, se configura una primera tendencia en ese nivel institucional para preguntarse sobre el papel de la Administración Pública como un problema de concreción del Estado en los términos de su régimen de regulación y de gobernanza (Escuela Superior de Administración Pública, 2022, pág.86).

Es una tendencia hegemónica que encuentra una visión sobre el ser humano y la inteligencia artificial que va a solucionar grandes problemas sociales, en su versión radical y en la idea de crear conciencia desde la inteligencia artificial como un medio reproductor para solventar los problemas que aquejan a la Administración Pública (Escuela Superior de Administración Pública , 2022, pág. 87).

En la importancia de que los expertos en inteligencia artificial deban ser capaces de trabajar con algoritmos que articulen bases de datos sectoriales con parámetros similares ya que cada plataforma clasifica datos de manera diferente y se requiere una mejor conectividad e información entre instituciones de acuerdo a cada caso, acceso a la información entre instituciones del estado, también en la necesidad de que existan competencias de carácter digital para bienes y servicios institucionales, en garantizar acceso en todos los territorios del departamento más allá de las ciudades principales y de perfeccionar la gestión de la información que inclusive se puede catalogar como un perfil de futuro en el servicio civil ya que la gestión de grandes volúmenes de información apoyados por la tecnología son un artefacto público para la gestión institucional.

A principios del siglo XX, el perfil del empleado público dominante fue el de jurista, porque se creía que la Administración Pública sólo tenía inquietudes jurídicas. En la segunda mitad del siglo, el perfil del empleado público empezó a cambiar porque se percibió poco a poco que el fenómeno de lo público estaba cambiando y requería gestores

públicos profesionalizados que no provinieran de las prácticas clientelistas. Luego, en el siglo XXI, el perfil predominante está relacionado con la gestión de la información en la Administración Pública, puesto que las entidades públicas son organizaciones que gestionan información (Escuela Superior de Administración Pública , 2022, pág. 75).

Los cambios demográficos y las dinámicas de poblamiento a nivel territorial y nacional, tienen que ver con el futuro envejecimiento de la población en Latinoamérica versus las tasas de fecundidad y con ello la incidencia en la pirámide poblacional, uno de los retos es entender estas realidades, también la incidencia de los procesos migratorios, la ausencia de oportunidades sobre todo en lo rural, el desplazamiento forzado, los desplazamientos voluntarios desde zonas rurales hacia cabeceras municipales, los desastres naturales, el conflicto armado en lo rural y urbano, las transiciones demográficas y el papel del estado y los entes territoriales y su adaptación en estas circunstancias.

Los retos del Estado se multiplican por la infraestructura que implica la conexión de los mercados en grandes inversiones de obras, vías, hidroeléctricas, etc. El desafío para el Estado es gigantesco. Desde luego hay que lidiar con los resultados de los desequilibrios sociales que se producen tras una transición de lo rural a lo urbano, tanto de localización de la población como de cambio de pirámide poblacional y demográfica (Escuela Superior de Administración Pública, 2022, pag.137).

A este reto de inequidad se suman las demandas sociales a nivel global relacionadas con el surgimiento de nuevas ciudadanías, la democratización, el acceso a servicios del

Estado y los derechos colectivos (Departamento Nacional de Planeación Colombia, 2022, pag.37).

En este sentido, la participación ciudadana se considera como una visión necesaria en la implementación de políticas públicas y el relacionamiento con los ciudadanos-clientes, esta narrativa así también la incorporación de enfoques diferenciales como la equidad de género entre otros, que tienen que ver con la capacidad resolutive, con las capacidades y recursos para entregar servicios oportunos y de calidad, en los diferentes territorios en las ciudades con todas su complejidades, y en territorios que enfrentan barreras de acceso específicos en lo rural. Sumado a tendencias centralistas y el papel de las regiones de acuerdo con sus capacidades y recursos para dar respuesta en sus territorios.

Esto implica respuestas como la presencia de múltiples desarrollos tecnológicos, las nuevas ciudadanías con nuevos canales y mecanismos de reivindicaciones, y los grandes problemas que demuestran el sufrimiento profundo de la población. Algunos estudiosos argumentan que la humanidad está al borde de la extinción mientras otros ya advierten su deceso, lo que implica la definición de límites planetarios que se traducen en acciones para prevenir el cambio climático y las crisis económicas (Escuela Superior de Administración Pública, 2022, pág., 89).

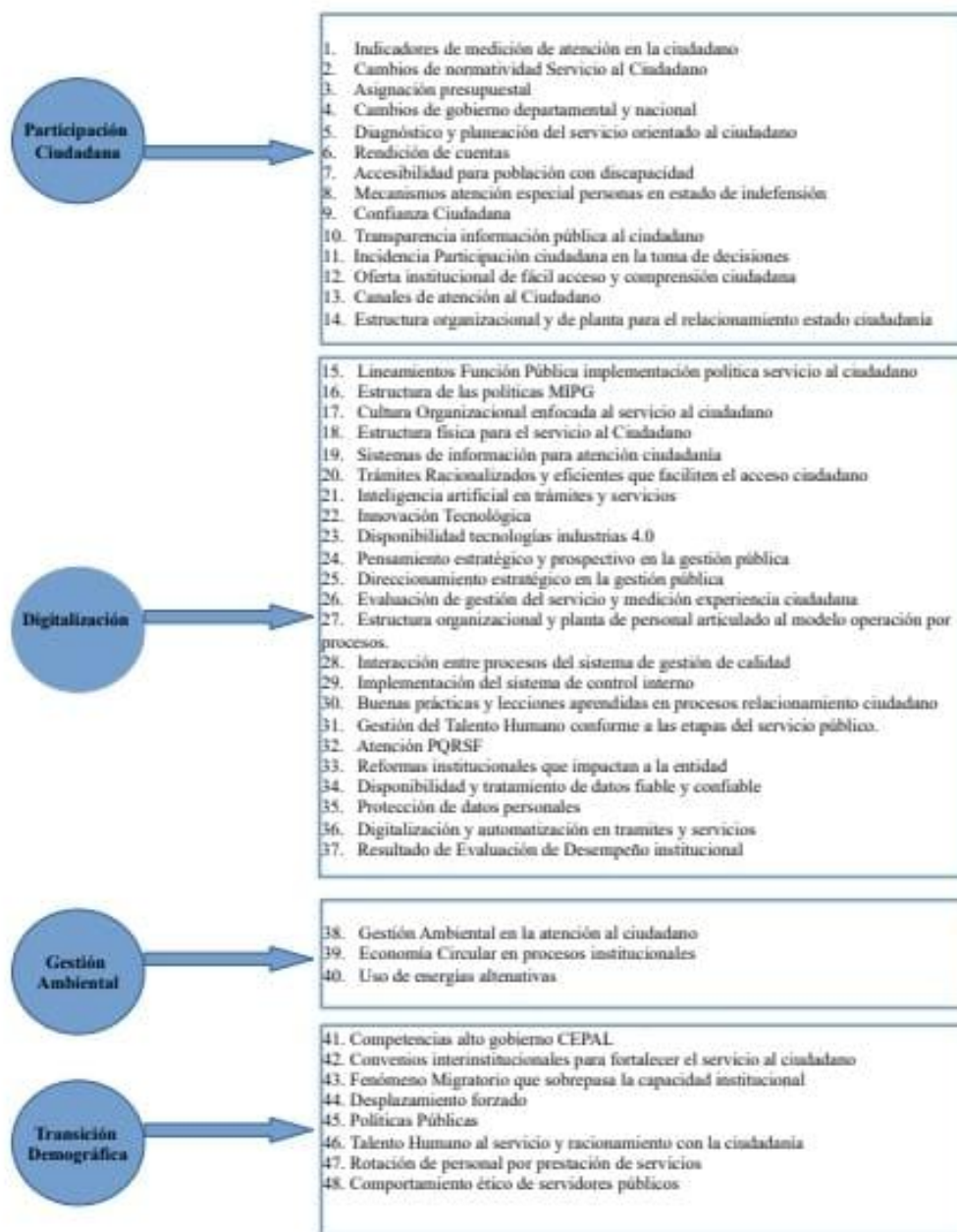
La Gestión ambiental como acciones que responden al cambio climático así como las agendas globales, que tienen como preocupación el medio ambiente y a su vez la relación con la gestión pública en el mundo, plantean una ruptura entre la relación del hombre con la naturaleza, resultados poco efectivos y que han tenido como propósito lograr la estabilidad de los ecosistemas de una manera mundial, en particular en regiones donde existen preocupaciones específicas frente al calentamiento global, inundaciones, olas de calor, que afectan las dinámicas

poblacionales, esta gestión medioambiental en muchas ocasiones también ha estado atravesada por problemas de salud pública y otras situaciones sociales como las emergencias humanitarias que son de responsabilidad de las instituciones públicas, las agendas globales como Objetivos de Desarrollo Sostenible, el tratado de París, y la responsabilidad de los gobiernos en el cumplimiento de la Metas trazadas en estas agendas.

El sector ambiental no es un sector, es una dimensión del desarrollo que es otro problema para entender la institucionalidad. Respecto al desarrollo sostenible, las utilidades del sector industrial son proporcionales al daño ambiental. El sector industrial, al menos en Colombia, no incorpora en sus costos operacionales, los costos ambientales que incluyen todo lo que impactan negativamente el medio ambiente (Escuela Superior de Administración Pública , 2022, pág.202).

Por lo anterior, la **digitalización en la administración pública** como un elemento transversal en sus procedimientos, en el cumplimiento de normas y leyes, en mejorar los procesos de accesibilidad, de articulación con otras instituciones, y en los procesos de comunicación e innovación; la **participación ciudadana** desde un análisis y perspectiva social, relacionado en la manera como accede la ciudadanía y grupos de interés a la administración pública; la **gestión medioambiental** relacionada con el cambio climático y articulada con agendas mundiales frente a la preocupación de la naturaleza y el clima en el mundo entero; los **dinámicas de poblamiento**, vinculada a la transición demográfica cómo se adapta lo público ante las realidades poblacionales, y cómo la comprensión de los fenómenos poblacionales son indispensables en la implementación del servicio al ciudadano.

Figura 19 Relación tendencias y variables.



Fuente: Elaboración propia, 2024

La figura No 19 Relación tendencias y variables, muestra como las variables agrupadas con apoyo de los funcionarios, pueden estar siendo influenciadas por las tendencias identificadas: participación ciudadana, digitalización, gestión ambiental y transición demográfica.

7.3.1 Casos de Éxito Tendencia Digitalización en Administración Pública, Internacional, Latinoamérica y Colombia

Para ejemplificar como en el mundo, las tendencias globales afectan la administración pública, se toma la tendencia Digitalización, y se identifican dos casos de éxito y su análisis para el caso Colombiano.

Caso de éxito 1: Estonia en gobernanza digital

Estonia es un ejemplo paradigmático de gobernanza digital efectiva, caracterizada por la construcción de una infraestructura tecnológica robusta, un marco legal innovador y una alta confianza ciudadana. Sus pilares fundamentales incluyen identidad digital, intercambio de datos, interoperabilidad, seguridad y una cultura institucional de “innovación sin legado”.

Identidad Digital y Confianza: Desde 2002, Estonia implementó un sistema de identificación electrónica (e-ID) obligatorio para ciudadanos y residentes. Esta tarjeta inteligente permite autenticarse, firmar documentos digitalmente, votar y acceder a servicios procedimientos que se completan en segundos, impulsando la confianza en el Estado (Ministerio de Economía de Estonia, citado en Estonia, 2025). La credibilidad del sistema se sustenta en un marco normativo sólido que regula su uso y garantiza seguridad.

X-Road el eje interoperable del Estado Digital: El X-Road es un sistema middleware de intercambio seguro de datos entre sistemas gubernamentales y privados. Lanzado en 2001, permite que agencias se comuniquen de forma eficiente y confidencial, reduciendo el ingreso repetido de datos y potenciando la eficiencia administrativa. Su carácter abierto y reproducible ha sido adoptado por países como Finlandia (NIIS, 2017).

Principio 'once-only' y eficiencia: El principio "once-only" obliga al Estado a solicitar datos a los ciudadanos solo una vez. Esto reduce el error, la duplicación de datos y la carga administrativa. Su adopción nacional en Estonia se encuentra respaldada por leyes como el Public Information Act (2007) y ha sido clave para fortalecer la interoperabilidad.

Marco Legal y Cultura Innovadora: Tras el colapso soviético, el país aprovechó la oportunidad histórica para evitar herencias burocráticas y diseñar un Estado digital desde cero. El ex primer ministro Mart Laar reflexionó que su juventud les permitió hacer “cosas imposibles” sin cargas del pasado. Esta postura se complementó con marcos legales vanguardistas para tecnología e interoperabilidad.

Resultados: El diseño de gobernanza digital en Estonia ha generado un ambiente de confianza entre ciudadanos y Estado, integridad de datos, eficiencia administrativa y servicios accesibles en línea 24/7. Durante la crisis por COVID-19, esta infraestructura permitió un intercambio de datos fluido y respuesta inmediata, basado en datos actualizados en tiempo real.

El éxito de Estonia demuestra que una gobernanza digital sólida y confiable es posible cuando convergen infraestructura tecnológica avanzada, marcos legales progresistas, interoperabilidad eficiente y alta confianza pública. Estas lecciones resultan decisivas para

países que buscan modernizar su administración pública a través de tecnologías digitales.

Estonia asesora a muchos gobiernos en el mundo para la implementación de estas buenas prácticas de gobierno digital y ciberseguridad, actualmente está desarrollando tecnología para servicios gubernamentales en la nube, así mismo en 2021 fue el primer país de la Unión Europea en utilizar certificados digitales de vacunación (e-Estonia, 2021).

Caso de éxito 2: Gobierno Digital de Uruguay

Uruguay es uno de los países latinoamericanos con mayor avance en la digitalización de la administración pública. A través de la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (AGESIC), el país ha implementado una estrategia nacional de transformación digital que permite que más del 90% de los trámites gubernamentales puedan realizarse en línea, garantizando mayor eficiencia, transparencia y accesibilidad (AGESIC, 2022). Esta transformación ha estado acompañada de políticas de inclusión digital como el Plan Ceibal, que ha proporcionado conectividad y dispositivos tecnológicos a estudiantes y docentes en todo el país (ECLAC, 2021).

En el caso de éxito uruguayo, los principales factores de transformación digital que explican su avance sostenido e integral en la administración pública son los siguientes:

Liderazgo institucional y gobernanza digital clara: Uruguay cuenta con la AGESIC (Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento), que actúa como ente rector, coordinador y articulador del ecosistema digital del Estado. Su mandato es claro, con autonomía técnica y respaldo político de alto nivel, lo que ha garantizado continuidad y coherencia en la estrategia digital (OCDE, 2020).

Marco normativo integral y actualizado: El país ha desarrollado un sólido marco legal que regula aspectos clave del entorno digital: a) Ley de acceso a información pública, b) Ley de protección de datos personales, c) Ley de firma electrónica.

Normativas sobre interoperabilidad y ciberseguridad: Este marco ha generado confianza y seguridad jurídica tanto para las instituciones como para los ciudadanos (AGESIC, 2022).

Infraestructura digital e interoperabilidad: Uruguay ha implementado una plataforma nacional de interoperabilidad, que permite el intercambio seguro y eficiente de datos entre instituciones públicas. Además, todos los organismos están integrados en la plataforma digital única del Estado (gov.uy), lo que facilita el acceso a trámites y servicios en línea (CEPAL, 2020).

Enfoque centrado en el ciudadano: El diseño y la prestación de los servicios digitales están orientados a las necesidades reales de los usuarios, promoviendo la simplicidad, accesibilidad y usabilidad. Los ciudadanos pueden acceder con una identidad digital única (ID Uruguay) a más del 90% de los trámites públicos (AGESIC, 2022).

Inclusión digital y equidad territorial: Uruguay ha invertido sostenidamente en cerrar brechas digitales, el Plan Ceibal es un ejemplo emblemático de inclusión, proporcionando dispositivos y conectividad a estudiantes en todo el país. Asimismo, se han desarrollado políticas específicas para integrar a la población rural y vulnerable a la sociedad digital (ECLAC, 2021).

Cultura digital y cambio organizacional: La transformación digital ha sido acompañada por procesos de capacitación y cambio cultural dentro de las entidades públicas. Se ha promovido el desarrollo de competencias digitales, el trabajo colaborativo y la innovación en la gestión (OCDE, 2020).

Caso Colombia

En Colombia la transición del gobierno electrónico, lo que se denomina gobierno digital ha tenido los siguientes antecedentes legales y programas:

- CONPES 3072 - Agenda de conectividad - año 2000
- Decreto 767 de 2002 - Lineamientos Generales Política Gobierno Digital
- Decreto 1151 de 2008 - Estrategia de gobierno electrónico denominada Gobierno en Línea también conocida como (GEL)
- Ley 1341 de 2009 - Para facilitar el libre acceso y sin discriminación de los habitantes del territorio nacional a la sociedad de la información
- CONPES 3650 - Importancia Estratégica de la Estrategia de Gobierno en Línea - año 2010
- Plan Vive Digital 2010-2014
- CONPES 3701 - Lineamientos de Política para Ciberseguridad y Ciberdefensa - 2011
- Decreto 2693 de 2012 -Lineamientos para la estrategia de Gobierno en Línea
- Ley 1581 de 2012 - Protección de datos personales
- Decreto 1510 de 2013 - Contratación y compra pública por medios electrónicos
- Plan Vive Digital para la Gente 2014-2018
- Decreto 1078 de 2015 - Actualización estrategia Gobierno en Línea
- CONPES 3854 - Política Nacional de Seguridad Digital - 2016

- Decreto 1008 de 2018 - Política de gobierno digital bajo los principios de innovación, competitividad, proactividad y seguridad de la información
- CONPES 3920 - Política Nacional de Explotación de Datos Big Data - 2018
- Ley 1978 de 2019 - Modernización del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones
- CONPES 3975 de 2019 - Política Nacional para la transformación digital e inteligencia artificial
- Decreto 620 de 2020 - Lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales
- CONPES 3995 - Política Nacional de Confianza y Seguridad Digital – 2020
- CONPES 4144 Política Nacional de Inteligencia Artificial

Lo anterior demuestra los esfuerzos que se ha venido impulsando para mejorar el acceso a trámites y servicios en los diferentes territorios, en Colombia y por ende las regiones como el Valle de Cauca, se podrían adoptar como referencia elementos que a través de los procesos de digitalización logren mejorar el acceso a la oferta de servicios, información y participación de la ciudadanía a la Gobernación del Valle del Cauca, a través de un marco normativo, la creación de una plataforma nacional de interoperabilidad y la priorización de la inclusión digital, en todo el territorio teniendo en cuenta las complejidades de acceso y a zona rurales y dispersas, así como centros poblados, adoptando un enfoque centrado en el ciudadano y promover la co-creación de

servicios de participación activa con la ciudadanía y grupos de interés, lo cual favorecería la confianza y el uso efectivo de los servicios públicos digitales.

En los casos de éxito mencionados se establecen los pilares que estos países han establecido y que son un ejemplo que, en nuestro Gobierno y territorios, los esfuerzos ya emprendidos y cuales estrategias pudieron complementar y acciones por emprender de manera más efectiva, de acuerdo con la condiciones territoriales y sociales particulares del Valle de Cauca y otras regiones.

En términos de comparabilidad, si bien Colombia enfrenta desafíos estructurales distintos a los de Estonia o Uruguay, como la desigualdad territorial, los conflictos sociales y las limitaciones presupuestales, la adopción progresiva de componentes tecnológicos y de gobernanza digital puede ser estratégica. No se trata de replicar literalmente un modelo, sino de adaptar principios clave de interoperabilidad, identidad digital, transparencia, orientación al usuario y cultura digital a las capacidades y necesidades de las regiones colombianas. Sin olvidar que los esfuerzos para incorporar la Digitalización en trámites, servicios y participación, acceso información y demás procesos hacia la ciudadanía, deben articularse con el Modelo Integrado de Planeación, y su estructura.

7.3.2 Inteligencia Artificial en el Sector Público

En educación, SIMO es la nueva propuesta de Microsoft que contempla procesos de educación personalizada que contribuyan a reducir el abandono escolar y entrenar a los estudiantes para el trabajo con inteligencia artificial y ciencia de datos e incluso un bot que decodifica la expresión facial de un estudiante, dejando ver que tanto se le está dificultando

entender un tema, con el fin de auxiliar al docente a transformar la forma en que se enseña para reducir la deserción (Microsoft. 2019).

En este mismo sentido, en Estados Unidos, México, España y Australia se han utilizado aplicaciones de inteligencia artificial para detectar la deserción escolar. Estos sistemas utilizan modelos de predicciones basados en históricos de notas de las asignaturas que pueden detectar patrones de riesgo; asimismo, el algoritmo cuenta con otras fuentes de datos como información del estudiante, si es nuevo o antiguo, número de cursos matriculados, y las veces que ha repetido.

Las ciudades inteligentes, también utilizan la IA para gestionar aspectos como el alumbrado, tráfico, vigilancia y mantenimiento e inspección de la infraestructura mediante la incorporación de sensores y Big Data, a través de Internet de las Cosas (IOT), que aportan en gran escala al desarrollo del territorio en las dimensiones de sostenibilidad y habitabilidad (Ocaña Fernández, 2021), por ejemplo, la Autoridad de Aguas y Alcantarillados del Distrito de Columbia, utiliza inteligencia artificial para la extracción fiable de las aguas residuales, pues algunas de sus instalaciones de tuberías tienen más de 200 años de uso, y los casi 3000 kilómetros de cañerías necesitan inspecciones y asistencia permanentes. En síntesis, el análisis de video con IA ayuda a reducir costes y optimizar el mantenimiento.

En cuanto a empleo público, el sector público de muchos países se está beneficiando de la IA, en la automatización de tareas rutinarias, aumentando la capacidad de trabajo de los funcionarios públicos, pues estos pueden dedicar más tiempo al análisis, la toma de decisiones y labores que generan valor público; asimismo, la ciudadanía disfrutará de una experiencia de servicio eficaz y personalizada con servicios del Estado cada vez más predictivos en plataformas interoperables.

Este suceso se daría por los procesos de automatización, robótica e IA; en el caso de Latinoamérica, el fenómeno se encuentra caracterizado en el informe: El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe del BID, donde se explica que en los países de la región no es tan significativo el uso de estas tecnologías versus su utilización en los países del primer mundo. Por ejemplo, en Colombia o Chile, el número de robots por cada mil trabajadores es de 10, en Estados Unidos la cifra es de 131; sin embargo, en un planeta hiperconectado digitalmente y con la velocidad actual de los cambios tecnológicos en países como Colombia y Brasil ya se han empezado a reducir los niveles de empleos que se realizan con operaciones repetitivas, los cuales están siendo sustituidos por robots e Inteligencia Artificial (BID, 2021).

Por otra parte, la introducción de automatización e Inteligencia Artificial genera retos para las administraciones públicas, entre los que se encuentran: desarrollar un talento humano con las competencias necesarias para adaptarse a los procesos de transformación digital de la cuarta revolución industrial; la aceleración digital a causa del covid-19 y los desafíos de la Gobernanza Pública Inteligente (GPI).

Estado colombiano e Inteligencia Artificial

En las últimas administraciones, el tema de la tecnología sigue siendo un componente principal de la agenda, los procesos de transformación digital del Estado colombiano han sido lideradas por el Ministerio de las TIC, a través de varias iniciativas entre ellas Gobierno en Línea (GEL), Plan Vive digital, entre otros. Hoy existen lineamientos como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) con un foco hacia la tecnología con sus políticas de Gobierno y

Seguridad digitales que son monitoreadas por medio del instrumento FURAG; en sus mediciones se muestran importantes avances:

Tabla 27

Transformación digital

Política	2018	2019	2020	2021
Gobierno Digital	79,6	81,3	81,3	85,5
Seguridad Digital	74,3	78,5	82,1	86,3

Fuente: Elaboración propia con base en FURAG (DAFP, 2022).

Otras iniciativas desarrolladas por el Gobierno Nacional son la estrategia para la IA apoyada por la Corporación Andina de Fomento (DAPRE, 2021a) que se materializa en la conformación de un Consejo Internacional de IA, como sucede hoy en Alemania, Nueva Zelanda, España y Reino Unido. Este Consejo estará soportado legalmente por la Ley 489 de 1998 y su artículo 45 (Comisiones intersectoriales), a este asisten altos funcionarios del Estado y expertos internacionales permanentes.

El documento CONPES 3975 señala que se trata de las condiciones requeridas para impulsar la IA, al apalancar el proceso de transformación digital del Estado, sumado al potencial de otras tecnologías digitales como Blockchain, realidad aumentada, computación en la nube, entre otros. Lo señalado, está en la línea con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar los retos de la cuarta revolución industrial y la Gobernanza Pública Inteligente (GPI). También se cuenta con el Plan TIC 2018-2022, El futuro digital es de todos que se enmarca en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022 que aborda importantes componentes como:

- Masificación de internet de banda ancha e inclusión digital para toda la población colombiana
- Transformación mediante implementación de tecnologías digitales como blockchain, IoT, IA, entre otras.
- Relacionamiento eficiente entre mercados, ciudadanos y Estado

En el actual gobierno se cuenta con la Estrategia para la democratización de las TIC para conectar el país y cerrar la brecha digital en las regiones, esta estrategia se articula al Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026 (MinTIC, 2022c).

7.4 Resultado del Diagnóstico Situacional

Para la construcción del Diagnóstico de la Gobernación del Valle del Cauca, se hace uso de diferentes metodologías, para el análisis interno se desarrollan: del Árbol de problemas, Análisis de la Cultura Organizacional del Valle del Cauca, en Análisis de desempeño de la política Servicio al Ciudadano; y para el análisis externo se utiliza la metodología PESTEL; como también se incluye un análisis de tendencias mundiales en Administración Pública, que complementan el análisis de factores internos y externo, las metodologías:

1. Árbol de Problemas construido con funcionarios de la Gobernación de Valle del Cauca – Secretaría General
2. Análisis de resultados del estudio de la Cultura Organizacional de la Gobernación del departamento del Valle del Cauca”, a corte 12 de diciembre de 2023, presentado por

la Subdirección Técnica de Desarrollo y Bienestar del Talento Humano, del
Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional de la Gobernación del Valle

3. Análisis de desempeño de la política de Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) – Análisis comparativo.
4. Análisis PESTEL
5. Análisis de Tendencias Mundiales de Administración Pública.

Una vez realizados los análisis mencionados y con base en estos resultados, se consolidan factores internos y externos que inciden en la implementación de la política “Servicio al Ciudadano”, y en como la Gobernación del Valle del Cauca, garantiza el acceso de la ciudadanía y grupos de interés en todo el departamento a la oferta de servicios institucionales.

Son estos, los factores generales identificados:

Tabla 28.

Variables identificadas(internas/externas)

Factores Internos (Árbol de problemas, Análisis Cultura Organizacional, Análisis de desempeño de la política Servicio al Ciudadano)	Factores Externos (PESTEL, Análisis Tendencias)
Rotación del personal por prestación de servicios	Autonomía territorial
Atención a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	Alineación con los nuevos gobiernos
Demora en los tiempos de atención	Cambios de Gobierno
Deterioro de la imagen institucional	Reformas que impactan la operación de la entidad.
Personal con conocimientos en los sistemas de gestión	Transferencias de la Nación a través del Sistema General de Participaciones y/o del Sistema General de Regalías.
Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta	Pensamiento estratégico y prospectivo en la gestión pública
Proceso manuales en el manejo de información por procesos.	Competencias de alto Gobierno CEPAL
Funcionarios desconocen la política de servicio al ciudadano	Veedurías Ciudadanas
Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía	Tasa de desempleo
Interacción entre los procesos del sistema de gestión de calidad	Sector privado en la región

Factores Internos (Árbol de problemas, Análisis Cultura Organizacional, Análisis de desempeño de la política Servicio al Ciudadano)	Factores Externos (PESTEL, Análisis Tendencias)
Aplicación de instrumentos metodológicos para la racionalización de trámites	Crecimiento económico
Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía	Pobreza
Atención al ciudadano	Multiculturalidad
Lineamientos de la función pública para la implementación de la política servicio al ciudadano	Dispersión geográfica
Campañas y piezas comunicativas efectivas	Accesibilidad contemplando necesidades de las personas con discapacidad.
Transparencia en la información pública al ciudadano	Enfoques diferenciales
Asignación de recursos presupuestales	Fenómeno Migratorio que sobrepasa la capacidad institucional de atención.
Plataformas tecnológicas acorde con las necesidades de la entidad	Conflicto armado
Estructura física para el servicio al ciudadano	Inseguridad
Soluciones individuales por insuficiencia del Talento Humano para aplicación de metodologías	Cumplimiento del Plan de Desarrollo
Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía	Cumplimiento del Plan de Desarrollo
Funcionarios desconocen normativa sobre trámites y servicios	Confianza Ciudadana
Cultura de servicio	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones
Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	Disponibilidad de tecnologías industrias 4.0
Rechazo al cambio al percibir sistemas de gestión como laborales adicionales	Sistemas de información para la atención de necesidades ciudadanas
Seguimiento de procesos	Costo de acceso a nuevas tecnologías
Comportamiento ético de servidores públicos y contratistas	Nuevos desarrollos tecnológicos
Cultura Organizacional enfocada al servicio al ciudadano	Uso y percepción del Gobierno electrónico
Innovación en la solución a problemas	Inteligencia artificial en trámites y servicios
Satisfacción laboral	Innovación Tecnológica
Comunicación interna	Trámites Racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a la ciudadanía
Estructura de poder	Legislación de protección medioambiental
Sistema de evaluación de servidores públicos	Adopción de tratados internacionales en materia medio ambiental
Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	Conciencia ambiental
Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	Gestión ambiental en la atención al ciudadano
Indicadores de medición en la atención al ciudadano	Contaminación
Estructura del MIPG, para su implementación.	Desastres naturales
Direccionamiento estratégico	Economía Circular, reciclaje y otras estrategias
Desempeño institucional	Marco normativo y legal aplicable al servicio al ciudadano
Canales de atención al ciudadano	Lineamientos de la función pública para la implementación de la política de servicio al

Factores Internos (Árbol de problemas, Análisis Cultura Organizacional, Análisis de desempeño de la política Servicio al Ciudadano)	Factores Externos (PESTEL, Análisis Tendencias)
	ciudadano.
Digitalización en trámites y servicios	Transparencia en la información pública al ciudadano
	Resultado de la evaluación del índice de desempeño institucional
	Generación de valor público

Fuente: Elaboración propia, 2024

7.4.1 Priorización del Sistema de Variables

Con base en la identificación de factores internos y externos, como resultado del ejercicio diagnóstico, se realiza una jornada de trabajo con tres funcionarios quienes conocen la dinámica de las instituciones públicas, y el contexto social y geográfico del departamento del Valle del Cauca, con base en los resultados del diagnóstico y su experiencia, apoyaron en la consolidación del 48 variables tomadas del diagnóstico y articuladas a la implementación de la política Servicio al Ciudadano y al Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

Se presenta a continuación una descripción breve de cada una de las variables:

Tabla 29 Listado variables generales

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
Político	1. Cambios de gobierno departamental y nacional	CGDN	Procesos de elección popular para nuevos gobernantes a nivel nacional y departamental y la coherencia de sus programas de gobierno con la misión y las necesidades de la entidad.
	2. Autonomía Territorial	AUT	La autonomía territorial fortalece la capacidad de las instituciones públicas para responder eficazmente a las necesidades locales, promoviendo desarrollo sostenible, gobernanza participativa y decisiones contextualizadas frente a los desafíos futuros.
	3. Competencias de alto Gobierno CEPAL	CEP	De acuerdo con Medina (2020), la CEPAL (2018) complementa los lineamientos de la OCDE destacando la necesidad de que la gestión pública

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
			aborde varios factores crítico contemporáneos: los retos de participación, pluritemporalidad, multiescalaridad, intersectorialidad y aprendizaje e innovación, lo anterior adicional a las competencias de tipo estratégicas, humanas, trabajo en red, innovación y profesionales que deben tener los dirigentes de las entidades.
	4. Diagnóstico y planeación del servicio orientada al relacionamiento con la ciudadanía.	DRC	De acuerdo con la Función Pública (2021) mide la capacidad institucional de definir las estrategias, planes, programas, proyectos y servicios a partir de la caracterización, necesidades, propuestas y diferencias de grupos de valor y ciudadanos, definiendo los recursos y un diseño organizacional en función de un eficaz servicio al ciudadano. Este es un índice de desempeño de la Política Servicio al Ciudadano, el cual es muy importante teniendo en cuenta que ha sido objeto de medición en los últimos dos años 2022 y 2023 a través del FURAG.
	5. Lineamientos de la Función pública para la implementación de la Política Servicio al Ciudadano	LFP	Marco de referencia desde la Función Pública para la implementación de los requisitos de la política servicio al ciudadano del MIPG.
	6. Estructura de políticas del MIPG para su implementación	POL	Conjunto organizado de directrices, criterios unificados y normas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
	7. Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	CON	Colaboración entre diferentes entidades para mejorar la calidad y eficiencia del servicio público. Estos convenios buscan aprovechar recursos y conocimientos compartidos, promoviendo la transparencia, la participación ciudadana y la rendición de cuentas
	8. Veedurías Ciudadanas	VC	Las veedurías ciudadanas fortalecen la transparencia y el control social en las administraciones públicas, fomentando la participación activa, previniendo la corrupción y asegurando una gestión eficiente y responsable de los recursos públicos.
Social / Cultural	9. Accesibilidad contemplando las necesidades de la población con discapacidad	APD	Índice de desempeño, teniendo en cuenta que ha sido objeto de medición en los últimos dos años 2022 y 2023 a través del FURAG. Capacidad de la entidad para definir e implementar estrategias, planes, programas, procesos, proyectos y servicios que son necesarios para facilitar

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
			la inclusión, acceso y uso de la oferta institucional por parte de las personas con discapacidad.
	10. Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta.	MAE	Son políticas, estrategias y acciones diseñadas para garantizar que infantes, mujeres embarazadas, niños, adolescentes, adultos mayores, veteranos de la fuerza pública y personas en estado de indefensión reciban servicios prioritarios y adaptados a sus necesidades, buscan garantizar que todas las personas, independientemente de su condición, puedan acceder a servicios esenciales de manera equitativa y digna.
	11. .Cultura organizacional enfocada en el Servicio al Ciudadano	COS	La cultura organizacional es la personalidad de la entidad, la que caracteriza su forma de ser y hacer las cosas y que tiene como base: sus valores, creencias, hábitos, tradiciones, actitudes y experiencias.
	12. Confianza ciudadana	CIU	Nivel de aceptación, reconocimiento y confianza, que los ciudadanos tienen, sobre la entidad y los procesos que lidera, como la base sobre la que se construye la legitimidad de las instituciones públicas.
	13. Transparencia en la información pública al ciudadano	TIP	Información generada accesible y disponible para todos los ciudadanos. Esto implica que se proporcionen datos claros, precisos y actualizados sobre actividades, decisiones y ejecución de recursos, fomentando así la rendición de cuentas y la participación ciudadana.
	14. Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones.	IPC	Mecanismos para que, en las entidades públicas, las opiniones y aportes de ciudadanos logren incidir en la toma de decisiones de los directivos. Esta participación puede mejorar la transparencia, la legitimidad y la eficacia de las políticas y acciones implementadas, promoviendo una gestión más inclusiva y democrática.
	15. Fenómeno Migratorio que sobrepasa la capacidad institucional de atención	FMI	Situación en la que el flujo de migrantes es tan alto que la entidad no puede satisfacer adecuadamente las necesidades de la población migrante. Esto puede resultar en una falta de recursos, personal y de infraestructura para atender a todos los migrantes de manera efectiva.
	16. Desplazamiento forzado	DPZ	Responsabilidad de la Gobernación del Valle del Cauca, frente a casos de desplazamiento o cualquier otro hecho victimizante individual o colectivo.
	17. Estructura física para el	EFS	Abarca los espacios físicos donde se

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
	servicio al ciudadano		prestan los servicios, aspecto fundamental para garantizar una atención eficiente y de calidad al ciudadano.
Tecnológico	18. Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía	SIC	Permiten una gestión eficiente y transparente, facilitando el acceso a información y servicios que ofrece la Entidad.
	19. Digitalización y automatización de trámites	DAT	Se refiere al proceso de convertir procedimientos administrativos tradicionales en formatos digitales y automatizados. Esto implica el uso de tecnologías digitales para transformar documentos en papel en archivos electrónicos y la implementación de sistemas automatizados que gestionen y procesen estos trámites sin intervención humana.
	20. Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.	TRM	Simplificación y optimización de los procedimientos administrativos para hacerlos más eficientes y accesibles. Esto incluye la reducción de costos, tiempos, documentos y eliminación de pasos innecesarios para completar un trámite, acciones de racionalización administrativa, normativa o tecnológica, posteriormente se debe divulgar y promover la apropiación de mejoras implementadas y los beneficios generados al ciudadano.
	21. Inteligencia artificial en trámites y servicios	IAR	La incorporación de inteligencia artificial en los trámites, servicios y procedimientos de la entidad, así como en la mejora de sus procesos internos.
	22. Innovación tecnológica	ITC	Desarrollos tecnologías, herramientas, sistemas y procesos que aportan avances significativos en actualización y mejora de procesos y servicios
	23. Disponibilidad de tecnologías de industria 4.0 para avanzar en la modernización de la gestión de la entidad	TEC	Las tecnologías habilitadoras y de empoderamiento se están integrando cada vez más en el piso de producción y en el pensamiento estratégico de la organización. Los procesos están más automatizados y con el apoyo de robots la operación también se vuelve más segura, facilita la toma de decisiones (Analítica de datos, big data, data science, realidad aumentada, internet de las cosas, prototipado, block chain, fabricaciones 3D, inteligencia artificial, innovación pública)
Organizacional	24. Pensamiento estratégico y prospectivo en la gestión	PEP	Alta dirección con visión estratégica que oriente el accionar de la entidad a largo

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
	pública		plazo, que permita identificar oportunidades y desafíos futuros, establecer objetivos claros y alineados con los recursos para alcanzarlos.
	25. Direccionamiento estratégico	DIE	Definición de la materialización de una misión coherente con las funciones de la entidad y unos objetivos estratégicos que orienten el rumbo hacia el cual se encamina la entidad, los cuales son comunicados y compartidos con los servidores públicos.
	26. Plataformas tecnológicas acorde con las necesidades de la entidad	PTEC	Las plataformas tecnológicas alineadas con necesidades institucionales y ciudadanas optimizan procesos, mejoran la atención, fortalecen la transparencia y promueven una gestión pública más eficiente, accesible y centrada en resultados.
	27. Oferta institucional de fácil acceso y comprensión a la ciudadanía	OFI	De acuerdo con la Función Pública (2021) Mide la capacidad de la entidad pública de definir e implementar la estructura institucional, los procesos, protocolos y estándares para la gestión del servicio al ciudadano cumpliendo con requerimientos normativos y garantizar la excelencia en el servicio, en los escenarios de relacionamiento entre el ciudadano y el Estado.
	28. Canales de atención al ciudadano	CAC	Son las diferentes canales de interacción con los ciudadanos que tiene la Entidad, facilitan información, asistencia y servicios, entre los que se encuentran el presencial, telefónico y virtual o vía web.
	29. Resultado de la evaluación del Índice de desempeño institucional en la Política Servicio al Ciudadano (FURAG)	IDI	El Índice de Desempeño Institucional IDI mide la capacidad de las entidades públicas colombianas de orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia.
	30. Personal con conocimientos en los sistemas de gestión	PSG	Es indispensable que servidores públicos, conozcan los sistemas de gestión, con el objetivo de mejorar la atención y servicio ciudadano.
	31. Interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad	RP	La interacción entre los procesos permite que los objetivos del Sistema de Gestión de la Calidad se cumplan de manera efectiva y eficiente, mejorar la calidad de sus productos o servicios, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
			eficiencia y efectividad de sus procesos.
	32. Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	EOP	Articulación de alto nivel, que permita la comprensión del trabajo por procesos en la Entidad, asegurando la interrelación de las Políticas de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de cara al ciudadano, los procesos del Sistema de Gestión del Calidad y la Estructura organizacional.
	33. Implementación del Sistema de Control Interno	SCI	El Control Interno es un 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 la entidad.
	34. Buenas prácticas y lecciones aprendidas en la operación de los procesos de relacionamiento con el ciudadano.	BPLA	Implementación sistemática de métodos y conocimientos previamente exitosos y validados, con el objetivo de mejorar la eficiencia, efectividad y calidad en la interacción entre la entidad y los ciudadanos.
	35. Indicadores de medición de atención al ciudadano	IMA	Herramientas que permiten evaluar la calidad, eficiencia y efectividad de los servicios prestados por la Entidad hacia los ciudadanos, permite medir la experiencia del servicio desde la perspectiva del ciudadano, utilizando métricas para identificar fortalezas, debilidades y prioridades de mejora en el servicio.
Talento Humano	36. Seguimiento de procesos	DTS	La utilización de herramientas tecnológicas para el seguimiento de procesos en la administración pública genera organización de la información y capacidad de respuesta oportuna, fomentando la eficiencia institucional y la confianza ciudadana.
	37. Talento humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	THRC	De acuerdo con la Función Pública (2021) Mide la capacidad de la entidad pública de implementar planes, programas y acciones dirigidos a fortalecer habilidades y competencias de los servidores públicos y la apropiación de los principios y valores del servicio público, en la labor de servicio al ciudadano para contribuir al cumplimiento de la misión institucional y entrega de valor a los ciudadanos.
	38. Rotación de personal de personal por prestación de servicios	RPP	Movimiento o cambio de área del personal vinculado mediante contrato por prestación de servicios afectando la continuidad de las estrategias del servicio al ciudadano implementadas desde los

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
			procesos de la Entidad afectando la eficiencia operativa y ocasionando fuga de conocimiento institucional.
	39. Atención a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	PQR	Gestionar de forma eficiente y eficaz las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias recibidas a través de los diferentes canales institucionales, mediante el seguimiento y acompañamiento permanente.
	40. Comportamiento ético de los servidores públicos	CET	Se refiere a la conducta y las acciones que estos deben seguir para garantizar un servicio público íntegro y transparente. Este comportamiento se basa en principios fundamentales como la objetividad, integridad, imparcialidad, responsabilidad y transparencia. Los servidores públicos deben actuar siempre en beneficio del interés general, evitando cualquier conflicto de interés, y asegurando un uso adecuado y responsable de los recursos públicos.
Legal	41. Cambios en la normatividad aplicable al servicio al ciudadano	NAC	La normatividad aplicable al servicio al ciudadano en los últimos años ha cambiado incidiendo en los resultados de la gestión de esta política. Se refiere al conjunto de leyes, reglamentos y políticas que regulan cómo las entidades públicas deben interactuar y prestar servicios a los ciudadanos, así como los cambios o actualización en la normatividad que afecte la operación de la Política Servicio al Ciudadano en la entidad.
	42. Reformas que impactan en la operación de la entidad.	REF	Cambios en las reformas tributarias, pensional, laboral, salud, entre otras, que afectan las los procesos y servicios de la Gobernación de Valle del Cauca.
	43. Dispersión geográfica de acceso en el departamento	DGP	Los retos de acceso a los diferentes territorios representan una oportunidad para impulsar la innovación social y tecnológica, asegurando que la oferta de bienes y servicios llegue de manera efectiva a toda la ciudadanía del departamento
	44. Aplicación de instrumentos metodológicos para la racionalización de trámites	AIR	La implementación adecuada de instrumentos metodológicos para la racionalización de trámites es clave para mejorar la eficiencia, eliminar duplicidades y optimizar los tiempos de respuesta, fortaleciendo así la calidad, accesibilidad y oportunidad del servicio al ciudadano

FACTORES	VARIABLE	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
Económico Financiero	45. Asignación de recursos presupuestales.	PRE	Corresponde a los recursos del estado para el funcionamiento de la entidad y los recaudados por el Departamento.
Ambiental	46. Gestión ambiental en la atención al ciudadano.	GAC	Estrategias y prácticas implementadas por las entidades públicas para ofrecer servicios integrales relacionados con el medio ambiente.
	47. Economía circular – Reciclaje	ECO	Inversión en programas que apoyan acciones para promover la economía circular, y esta permite desacoplar el desarrollo y el crecimiento económico del uso de recursos naturales y energía.
	48. Conciencia Ambiental	CAA	Frente a las acciones ciudadanas que se articulan a las agendas institucionales para mejorar la gestión ambiental en el departamento del Valle del Cauca.

Fuente: Elaboración propia, 2024

Una vez consolidados estos 48 factores, se realizó una consulta a actores con conocimientos en el área, para validar y ajustar esta selección inicial, 23 funcionarios de la Gobernación del Valle del Cauca vinculados en las Secretaría General, Secretaría de las TIC, Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional - DADI y la Secretaría de Desarrollo Social y Participación y un funcionario de la Contraloría General, a quienes se envió a través del correo electrónico la información en formato Google Forms (variable, nombre corto y descripción), previo diálogo, concertación y explicación de la metodología para la selección de las variables.

A partir de este proceso, se sumaron las selecciones de cada experto, obteniendo una puntuación total para cada variable reflejada en la columna "Sumatoria" de la tabla No. 19, solo se seleccionaron aquellas variables cuyo puntaje total fuera igual o superior a 12 puntos. Este umbral permitió identificar las que presentaban mayor relevancia, este criterio permitió clasificar

las 24 variables en orden de relevancia y determinantes en la implementación de la política de servicio al ciudadano del MIPG en la Gobernación del Valle del Cauca.

Se utilizó el formulario de Google, en el siguiente link:
<https://forms.gle/cW86fLXV68EsWYv87> (pie de pagina)

Tabla 30 Calificación actores para priorización variables

VARIABLE	A C T O R E S																								SUMATORIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
11.Cultura organizacional enfocada en el Servicio al Ciudadano	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	22
4. Diagnóstico y planeación del servicio orientada al relacionamiento con la ciudadanía	1	1		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	21
5. Lineamientos de la Función pública para la implementación de la Política Servicio al Ciudadano	1	1	1		1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1			1		1	1	1	18
17. Estructura física para el servicio al ciudadano	1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1		1		1			1	1	1	1	18
37. Talento humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	1	1			1	1	1				1	1	1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	17
13. Transparencia en la información pública al ciudadano	1		1		1	1			1	1	1	1	1	1	1		1	1				1	1	1	16
20. Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.		1		1	1	1		1	1	1	1	1		1			1	1	1	1			1	1	16
9. Accesibilidad contemplando las necesidades de la población con discapacidad				1				1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1		15
14.Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones.	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1		1	1				1		1		1			15
18. Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía		1	1		1	1	1			1			1	1		1	1		1		1	1	1	1	15
35. Indicadores de medición de atención al ciudadano			1		1		1		1	1			1		1	1	1		1	1	1	1	1	1	15
21. Inteligencia artificial en trámites y servicios	1	1	1			1		1	1	1	1		1	1		1				1		1		1	14
39. Atención a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía			1		1				1	1	1	1	1		1	1	1	1		1		1	1		14
40. Comportamiento ético de los servidores públicos		1	1	1		1	1		1	1	1	1	1		1			1	1	1					14
12. Confianza ciudadana		1		1	1		1	1		1	1	1	1		1	1				1				1	13
22. Innovación tecnológica		1		1			1		1	1	1		1	1	1		1			1	1			1	13
27. Oferta institucional de fácil acceso y comprensión a la ciudadanía					1					1		1		1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	13
28. Canales de atención al ciudadano		1					1		1	1		1	1		1	1	1			1		1	1	1	13
29. Resultado de la evaluación del Índice de desempeño institucional en la Política Servicio al Ciudadano (FURAG)	1		1	1	1	1		1									1		1	1	1	1	1	1	13
32. Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	1	1		1	1		1			1			1	1		1	1	1					1	1	13
45. Asignación de recursos presupuestales.			1	1		1	1	1		1	1				1	1		1	1		1			1	13
7. Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	1		1	1		1	1				1	1	1	1				1		1		1		1	13
10. Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta.	1			1	1	1			1	1		1				1	1			1	1	1	1		13
19. Digitalización y automatización de trámites		1	1		1		1	1		1	1			1	1		1					1	1		12

VARIABLE	A C T O R E S																								SUMATORIA
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1. Cambios de gobierno departamental y nacional	1	1	1				1	1			1			1		1			1		1			1	11
26. Plataformas tecnológicas acorde con las necesidades de la entidad			1			1			1			1	1		1		1	1		1	1		1		11
2. Autonomía Territorial			1	1	1					1		1			1	1	1	1	1						10
30. Personal con conocimientos en los sistemas de gestión	1		1	1	1		1								1	1		1	1		1				10
34. Buenas prácticas y lecciones aprendidas en la operación de los procesos de relacionamiento con el ciudadano.			1			1	1		1			1				1	1		1	1	1				10
8. Veedurías Ciudadanas			1	1					1		1	1			1		1					1		1	9
24. Pensamiento estratégico y prospectivo en la gestión pública				1			1			1				1	1			1	1				1	1	9
25. Direccionamiento estratégico	1	1			1									1		1		1	1		1				8
38. Rotación de personal de personal por prestación de servicios		1	1	1			1		1				1			1					1				8
41. Cambios en la normatividad aplicable al servicio al ciudadano		1				1	1	1						1	1						1		1		8
44. Aplicación de instrumentos metodológicos para la racionalización de trámites	1							1							1		1		1	1		1			7
6. Estructura de políticas del MIPG para su implementación	1								1		1			1				1	1						6
23. Disponibilidad de tecnologías de industria 4.0 para avanzar en la modernización de la gestión de la entidad	1		1					1		1				1				1							6
46. Gestión ambiental en la atención al ciudadano.	1			1		1		1											1		1				6
31. Interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad		1			1	1			1					1											5
36. Seguimiento de procesos				1			1					1			1						1				5
42. Reformas que impactan en la operación de la entidad.	1							1													1				3
3. Competencias de alto Gobierno CEPAL						1		1																	2
15. Fenómeno Migratorio que sobrepasa la capacidad institucional de atención											1								1						2
33. Implementación del Sistema de Control Interno		1										1													2
43. Dispersión geográfica																						1	1		2
47. Economía circular								1					1												2
48. Conciencia Ambiental	1							1																	2
16. Desplazamiento forzado								1																	1

Fuente: Elaboración propia, 2024

Las variables 24 priorizadas fueron presentadas a un equipo de expertos para su validación, en esta mesa de trabajo, se concluyó que las variables “Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos” y “Digitalización y automatización de trámites” deberían fusionarse conforme a lo estipulado por la Ley 2052 de 2020 en Colombia, que promueve la racionalización de trámites. Esta ley establece que, para lograr dicha racionalización, es necesario implementar mecanismos como la digitalización y automatización, los cuales simplifican los procesos administrativos y mejoran la eficiencia del servicio público. Además, fomenta el uso de tecnologías digitales, lo que permite a los ciudadanos realizar trámites de manera ágil, transparente y sin obstáculos innecesarios.

Así también la sugerencia de los actores de agrupar en la variable *Innovación tecnológica*, las variables *Inteligencia artificial en trámites y servicios*, ya que esta abarca la integración de diversas tecnologías avanzadas, como la IA, el Internet de las cosas (IoT), la robótica, la nube y la analítica de big data.

Finalmente, se obtuvo como resultado 22 variables claves para la aplicación de las metodologías prospectivas.

Tabla 31

Variables priorizadas en el sistema estudiado

Con base en la calificación realizada por los veintitrés funcionarios, se consolida el sistema de variables para la aplicación de los métodos prospectivos seleccionados en el presente estudio.

No	Variable
1	Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía

2	Lineamientos de la función pública para la implementación de la política servicio al ciudadano
3	Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano
4	Accesibilidad contemplando las necesidades de población con discapacidad
5	Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta
6	Cultura Organizacional enfocada al servicio al ciudadano
7	Confianza ciudadana
8	Transparencia en la información pública al ciudadano
9	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones
10	Estructura física para el servicio al ciudadano
11	Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía
12	Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos
13	Innovación Tecnológica
14	Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía
15	Canales de atención al ciudadano
16	Resultado de la evaluación de índice de desempeño de la política institucional servicio al ciudadano
17	Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.
18	Indicadores de medición en la atención al ciudadano
19	Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía
20	Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía
21	Comportamiento ético de los servidores públicos
22	Asignación de recursos presupuestales

Fuente: elaboración propia, 2024

8. Desarrollo Metodológico para la Construcción de Escenarios de Futuro

8.1 El Ábaco de Regnier

8.1.1 Descripción Metodológica

En la primera fase de la aplicación del método se identificaron y convocaron a expertos que poseen conocimientos relevantes sobre el servicio al ciudadano y su incidencia en la gestión institucional, quienes desde su experiencia y conocimiento aportaron perspectivas diversas y enriquecedoras para evaluar las variables seleccionadas. Con la definición de la pregunta central se guio la aplicación del Ábaco de Regnier, asegurando que se refleje con precisión el aspecto que se deseaba analizar; una vez planteada la pregunta, los expertos seleccionaron de acuerdo

con la escala definida, lo que de acuerdo con su experiencia cada variable incidía positiva o negativamente en el presente y en el futuro

A partir de las respuestas finales, se obtuvieron tres productos clave en modo de mosaico, que se constituyen en un panorama de información, que permite apreciar la posición de cada uno de los expertos: Ábaco del presente, Ábaco del futuro y Extrapolación de tendencias. Finalmente, se interpreta en un análisis global los resultados obtenidos, con el propósito de detectar las variables clave para la construcción de los escenarios de futuro y sobre el cual se definirá el escenario apuesta para proceder con la identificación de acciones estratégicas orientadas a fortalecer la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano.

8.1.3 Aplicación y Desarrollo del Método

Paso 1. Priorización y tendencias - consulta de actores

Una vez seleccionadas las 22 variables clave, se logra la articulación con actores expertos de la Gobernación del Valle del Cauca, las Oficinas Territoriales de las Microregiones Pacífico y Norte, representantes de instancias ciudadanas - Red de Veedores Integrales del Valle del Cauca – REVIVAC y el representante departamental de la población en condición de Discapacidad Física y un representante del ente de control - Contraloría General, que tienen conocimiento del contexto regional, institucional y normativo relacionado con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG” y la Política Servicio al Ciudadano, desde la dinámica de trabajo de la Gobernación del Valle del Cauca, actores quienes apoyaron con su experiencia y conocimientos en la calificación sobre el comportamiento presente y futuro de cada una de las variables.

Paso 2. Definición de pregunta y escala de evaluación

Para la implementación de este método, una vez identificado el grupo de actores, se procede a sostener una reunión virtual explicativa sobre el funcionamiento de la metodología, y posteriormente se envía el formulario para ser analizado y respondido por el grupo de actores, la pregunta que se realizó es:

¿Cómo cree que cada uno de estos factores incide (positiva o negativamente hoy “Presente”, y a un horizonte de tiempo de 10 años “Futuro”) en la implementación de la política Servicio al Ciudadano del MIPG y en la mejora de los trámites, servicios y procedimientos administrativos de la Gobernación del Valle del Cauca?

La calificación de las variables se realizó con base en la siguiente escala, para el presente y el futuro:

Muy favorable o muy positivamente	5
Favorable o positivamente	4
Entre favorable y desfavorable	3
Desfavorable o negativamente	2
Muy desfavorable o muy negativamente	1

Se aplicó la encuesta, la cual se diseñó utilizando la herramienta ofimática “Formularios de Google” en el siguiente link: <https://forms.gle/GmHd9P1ruRNJ5kus6>

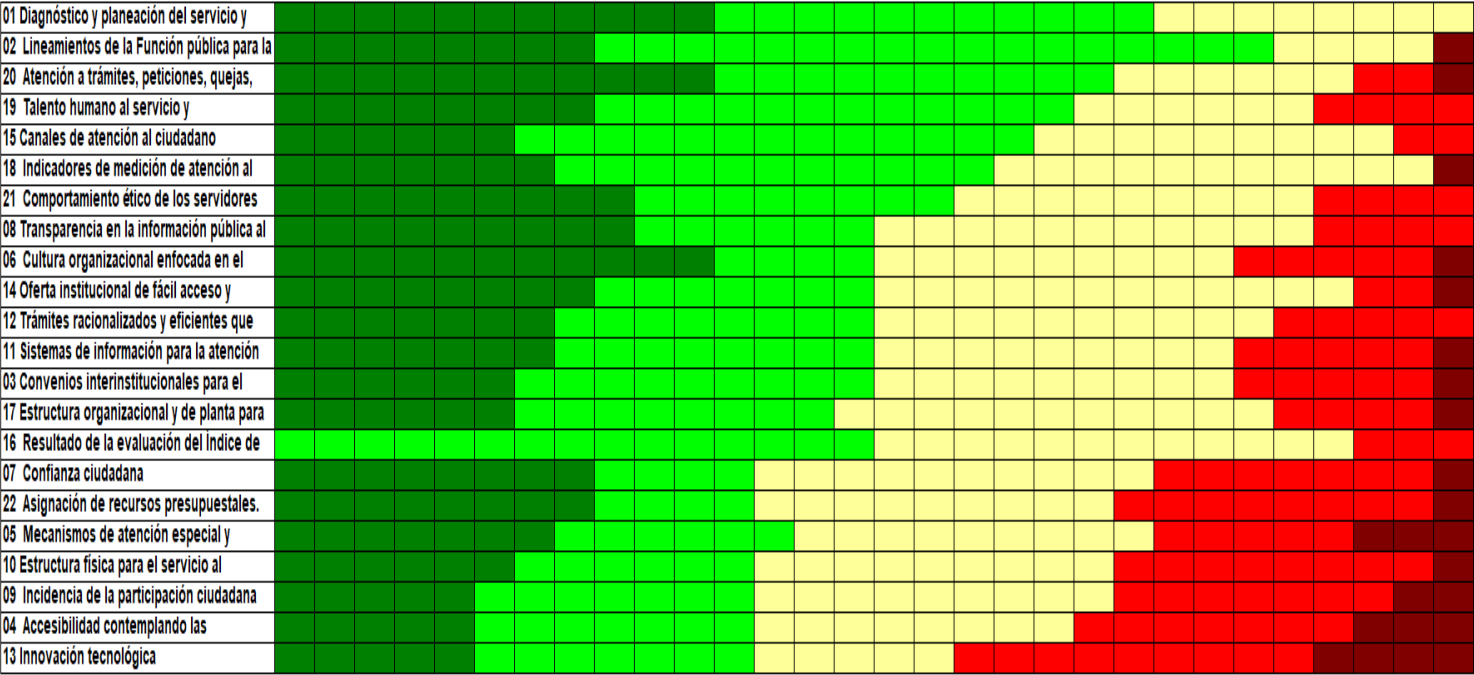
Una vez consolidadas las respuestas, se organizan en una base de datos y son procesadas a través del software Ábaco de Regnier, arrojando tres resultados: ábaco del presente, ábaco del futuro y extrapolación de tendencias. De acuerdo con la priorización de tendencias consultado, esta herramienta entregó los siguientes insumos:

- El Ábaco del presente
- El Ábaco del futuro
- Las tendencias de variables clave

Paso 3. Resultados del método

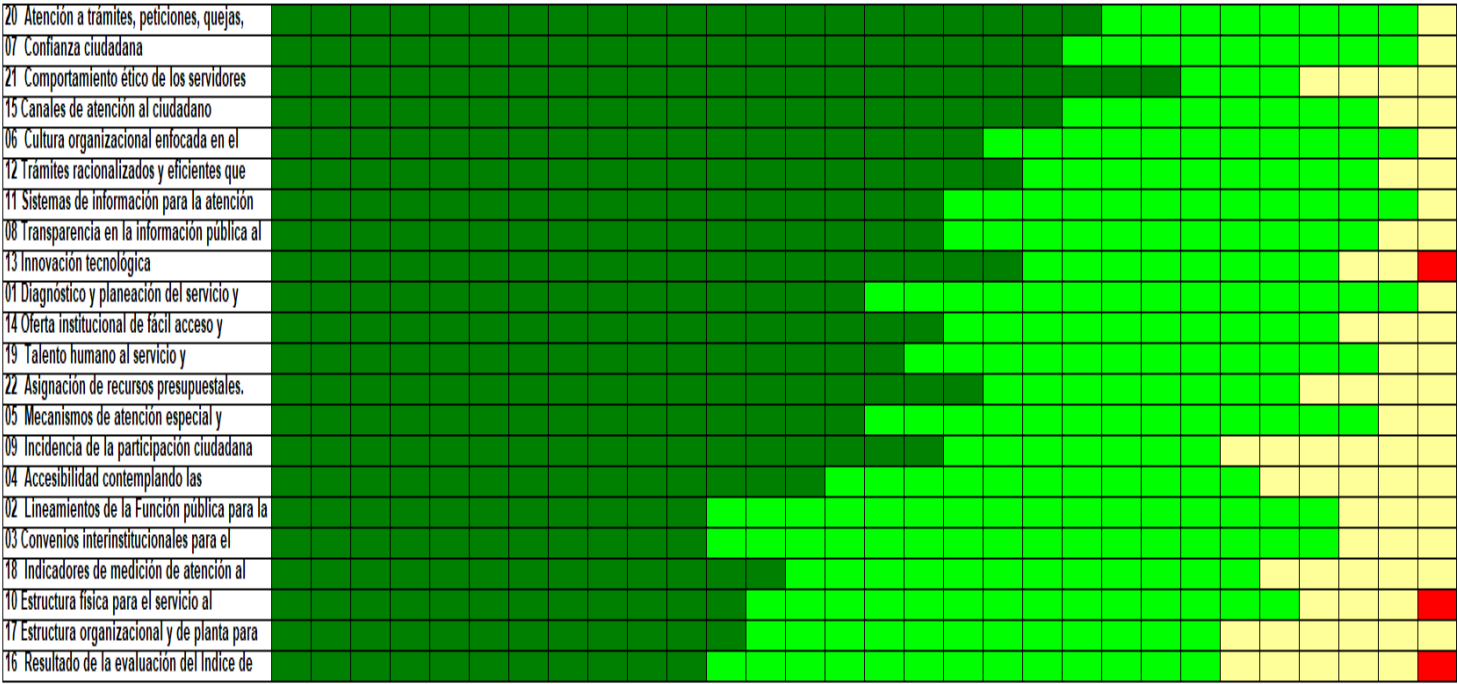
A continuación, se presentan los resultados:

Figura 20 Ábaco del presente



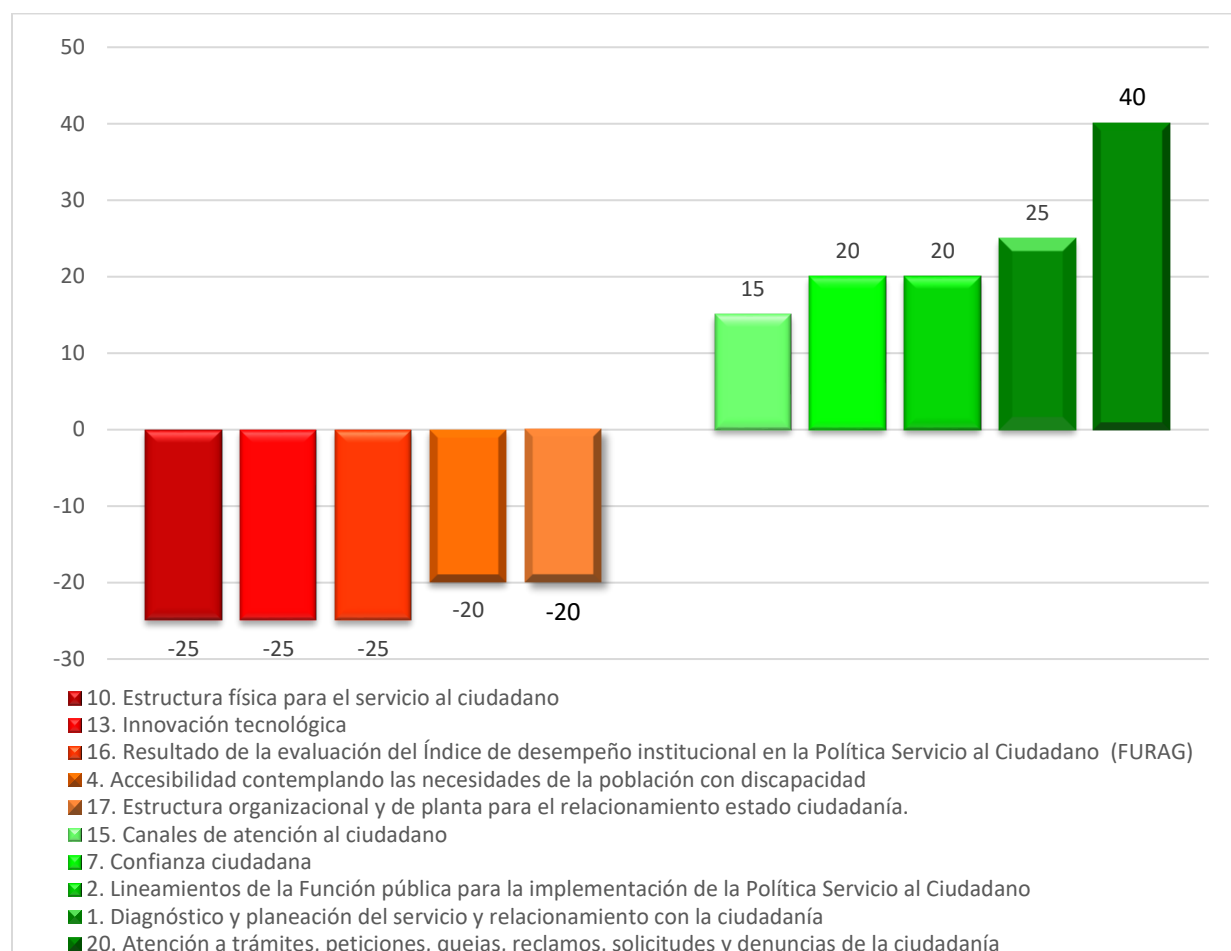
Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Abaco, 2024

Figura 21 Ábaco del futuro



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Abaco, 2024

Figura 22 Exploración de tendencias



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Abaco, 2024

Paso 4. Análisis de los resultados.

De acuerdo con los resultados de la aplicación de Ábaco de Regnier, figuras No. 20 Ábaco del presente, figura No. 21 Ábaco del futuro, y la figura No. 22 Extrapolación de tendencias, contruidos a partir de la opinión de los expertos, el comportamiento de las variables clave para el sistema estudiado muestra que, en el presente el Diagnóstico y la planeación del servicio, la Atención a peticiones, quejas y reclamos, la Cultura organizacional, el Comportamiento ético de servidores públicos y la Transparencia en la información pública, se constituyen en factores muy importantes en el hoy, estas variables tienen en común la relevancia del relacionamiento diario entre la ciudadanía y grupos de interés con la Gobernación del Valle

del Cauca, importancia que los expertos asignan a esta correlación en la prestación de trámites, servicios y OPAS. Llama la atención que la Innovación Tecnológica tiene una tendencia desfavorable alta lo que la convierte en una debilidad en el presente, y tiene una implicación en este análisis, teniendo en cuenta que la adopción de nuevas tecnologías es una tendencia en los procesos de digitalización.

En el Ábaco del futuro, las variables clave Comportamiento ético de servidores públicos, Atención a peticiones, quejas y reclamos, Confianza ciudadana, Canales de atención, Innovación tecnológica y Trámites racionalizados, serán factores con tendencia muy favorable en el futuro. La Innovación Tecnológica, calificada en el presente como el factor más negativo, en el futuro cambia y su desempeño será clave para la implementación de la política institucional Servicio al Ciudadano del MIPG, objeto de esta investigación, en este sentido variables consideradas claves como Canales de atención y Trámites racionalizados que necesitan de procesos digitalización, y que inciden en el acceso y satisfacción ciudadana, son y serán muy importantes en el sistema prospectivo.

En la Extrapolación de tendencias, las variables relacionadas con la oferta de servicios de la Gobernación del Valle del Cauca, y el acceso de la ciudadanía y grupos de interés a estos, por ejemplo los Canales de atención al ciudadano y la Cultura organizacional variables que del presente hacia el futuro, tendrán una importancia fundamentada en la manera como se materializan servicios de calidad a partir de la satisfacción ciudadana, de manera virtual o presencial, como elemento estratégico en la relación estado-ciudadanía.

8.2 IGO- Importancia y Gobernabilidad

8.2.1 Definición del Método

La matriz Importancia-Gobernabilidad (IGO) ha sido ampliamente utilizada en análisis estratégicos y es una propuesta de Francisco José Mojica, inspirada en la metodología del profesor Michel Godet. Aunque su conceptualización principal se atribuye a Mason y Mitroff (1981), según Mojica (2008), la matriz IGO se define como una herramienta estratégica utilizada para priorizar temas, proyectos o problemáticas en función de su relevancia y la capacidad de las partes interesadas para gestionarlos. La dimensión de "importancia" mide el impacto o trascendencia del tema, mientras que "gobernabilidad" evalúa el control o influencia que se puede ejercer sobre él. La matriz IGO utiliza un código ordinal (primer puesto, segundo puesto, etc.) y permite identificar la “gobernabilidad” o control que los actores sociales tendrían sobre cada una (Mojica, 2008, p. 4). Esta matriz es ampliamente aplicada en procesos de planificación territorial y gobernanza para focalizar recursos y esfuerzos, optimizando la toma de decisiones con base en criterios participativos y objetivos.

En detalle, la matriz IGO ayuda a priorizar de manera sencilla las variables relacionadas en el sistema. Se aplicará con el fin de comparar los criterios de gobernabilidad, priorizando las variables a tener en cuenta para la definición de cada escenario.

Cuadrante 1 – Desafíos Estratégico: Corresponde a las acciones inmediatas, de alta importancia y alta gobernabilidad. Ayuda a identificar las variables estratégicas y con las que se puede lograr un mayor impacto a más corto plazo, se deben tener en cuenta en como las variables implementadas al inicio de la narración de los escenarios.

Cuadrante 2 – Prioridades de Intervención (Retos): Corresponde a acciones de alta importancia y baja gobernabilidad. Estas variables también serán importantes pero sus resultados e impacto pueden demorar, son las variables de los retos a futuro a considerar en la narración de los escenarios.

Cuadrante 3 – Área de Monitoreo (Menos urgente): Corresponde a las siguientes acciones que son de baja importancia y alta gobernabilidad. Su impacto puede demorar aún más, pero no será tan notorio en el sistema.

Cuadrante 4 – Cuestiones de Baja Prioridad (Innecesarios): Corresponde a las acciones de baja importancia y baja gobernabilidad. Estas no serán tenidas en cuenta, pues su impacto no será significativo en el sistema.

8.2.2 Descripción del Método

En la fase inicial, se evaluaron las variables relevantes seleccionadas por los expertos, utilizando una escala previamente definida que mide el grado de importancia que hace referencia al nivel de impacto que cada variable tiene sobre la Política Institucional de Servicio al Ciudadano, mientras que la gobernabilidad evalúa la capacidad de la Gobernación del Valle del Cauca para gestionarla o influir en ella de manera efectiva.

Tras la aplicación de la escala a cada variable, se consolidaron los resultados en una matriz de Importancia-Gobernabilidad que muestra la clasificación de las variables según su nivel de relevancia y posibilidad de gestión, lo que permite identificar aquellas que requieren mayor atención y acción prioritaria, ubicándolas en los cuatro cuadrantes de acuerdo con la metodología.

Finalmente, se realizó un análisis de la matriz obtenida, reflexionando sobre los resultados y detectando las capacidades institucionales críticas, así como las áreas de oportunidad que deben ser fortalecidas para mejorar la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano.

8.2.3 Aplicación y Desarrollo del Método

Paso 1. Calificación – Para la calificación de las variables se tuvo en cuenta la siguiente escala:

Importancia		Gobernabilidad	
4	Muy Importante	4	Muy Gobernable
3	Importante	3	Medianamente Gobernable
2	Poco importante	2	Poco Gobernable
1	Sin importancia	1	Nada Gobernable

Paso 2. Resultado de la calificación

Se aplicó mediante un proceso participativo con expertos, quienes evaluaron individualmente la gobernabilidad y la importancia de cada variable, otorgando la calificación basada en su conocimiento y experiencia, lo que permitió obtener una variedad de perspectivas. Posteriormente, se llevó a cabo una fase de discusión y análisis grupal para alcanzar un consenso sobre la asignación final de valores, lo anterior se describe en la siguiente tabla:

Tabla 32

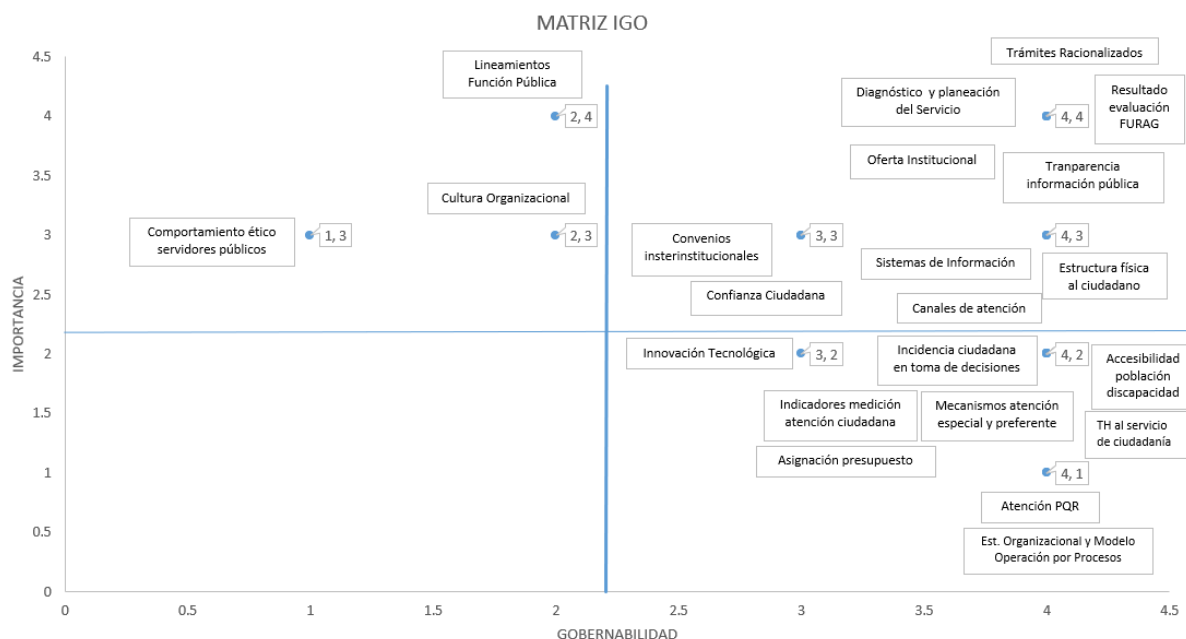
Evaluación Importancia y Gobernabilidad.

No.	VARIABLES	ABREVIACIÓN	CALIFICACIÓN GOBERNABILIDAD	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA
1	Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía	DRC	4	4
2	Lineamientos de la función pública para la implementación de la política servicio al ciudadano	LFP	2	4

No.	VARIABLES	ABREVIACIÓN	CALIFICACIÓN GOBERNABILIDAD	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA
3	Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	COM	3	3
4	Accesibilidad contemplando las necesidades de población con discapacidad	APD	4	2
5	Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta	MAE	4	2
6	Cultura Organizacional enfocada al servicio al ciudadano	COS	2	3
7	Confianza ciudadana	CIU	3	3
8	Transparencia en la información pública al ciudadano	TIP	4	4
9	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones	IPC	4	2
10	Estructura física para el servicio al ciudadano	EFS	4	3
11	Sistemas de información para las atención de las necesidades de la ciudadanía	SIC	4	3
12	Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos	TRM	4	4
13	Innovación Tecnológica	ITC	3	2
14	Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía	OFI	4	4
15	Canales de atención al ciudadano	CAC	4	3
16	Resultado de la evaluación de índice de desempeño de la política institucional servicio al ciudadano	IDI	4	4
17	Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	EOP	4	1
18	Indicadores de medición en la atención al ciudadano	IMA	4	2
19	Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	THC	4	2
20	Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	PQR	4	1
21	Comportamiento ético de los servidores públicos	CET	1	3
22	Asignación de recursos presupuestales	PRE	4	2

Fuente: elaboración propia, 2024

Figura 23 Gráfico de Importancia y Gobernabilidad IGO



Fuente: elaboración propia, 2024.

Paso 3. Análisis de los resultados

Con base en los resultados de la matriz IGO, figura No. 23 Importancia y Gobernabilidad, lo primero que se observa es que, en la mayoría de las variables (19 de 22), la entidad tiene control sobre estos factores según el consenso y calificación de los expertos: por un lado los Trámites racionalizados y eficientes, Oferta de servicios, Canales de atención, y Estructura física para el servicio al ciudadano entre otros factores importantes para el análisis y en relación con los resultados del Ábaco de Regnier, se vuelven a considerar estos factores en los que deben tomarse acciones inmediatas, considerando su alta importancia al interior del sistema y para las acciones que pueden representar resultados de mediano plazo, las cuales se utilizarán para las estrategias a corto plazo o en los primeros años; así mismo variables ubicadas en el cuadrante del alta importancia y baja gobernabilidad categorizadas como retos, entre las que se encuentran los Lineamientos de la Función Pública, Cultura organizacional y Comportamiento

ético de servidores públicos, teniendo en cuenta que los lineamientos son un marco de referencia estandarizados desde el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Se genera también una reflexión necesaria fundamentada en las discusiones de los expertos al momento de analizar y calificar algunas variables con baja importancia, como ejemplo Mecanismos de atención especial para personas con discapacidad y otros estados de indefensión, Incidencia de la participación ciudadana, Atención a peticiones, quejas y reclamos y la Innovación tecnológica, que a juicio de los expertos la institución no los ha considerado importantes, pero que en realidad cumplen un rol estratégico para la implementación exitosa de la Política institucional Servicio al Ciudadano; como también la calificación por consenso, asignada a la Confianza Ciudadana que a juicio de los funcionarios consultados, todo el trabajo que realiza la Gobernación del Valle del Cauca, genera condiciones para que haya control o gobernabilidad sobre este factor.

8.3 Importancia e Incertidumbre – II

8.3.1 Definición del Método

De acuerdo con Ansoff (1987), la matriz Importancia-Incertidumbre (I-I) es una herramienta estratégica que ayuda a priorizar proyectos o decisiones según su relevancia y el grado de incertidumbre que implica. Fue desarrollada en el ámbito de la toma de decisiones complejas para evaluar situaciones en las que tanto la importancia del problema como el grado de incertidumbre deben ser considerados. Este enfoque es utilizado principalmente en gestión de riesgos y planificación estratégica. Básicamente, la matriz I-I divide las variables o factores en función de su impacto (importancia) y la incertidumbre asociada a su predicción o manejo. Esto

permite priorizar los esfuerzos y recursos en aspectos clave. En detalle, La matriz se divide en cuatro cuadrantes:

Cuadrante 1 (Alta importancia - Baja incertidumbre): Corresponde a factores clave y predecibles, que requieren una acción inmediata y continua.

Cuadrante 2 (Alta importancia - Alta incertidumbre): Corresponde a temas cruciales pero inciertos, que necesitan monitoreo y flexibilidad.

Cuadrante 3 (Baja importancia - Baja incertidumbre): Corresponde a factores secundarios, con menor prioridad y riesgo.

Cuadrante 4 (Baja importancia - Alta incertidumbre): Corresponde a elementos poco importantes pero con alto riesgo de cambio.

El análisis permite una toma de decisiones informada al destacar áreas de enfoque prioritarias y al identificar riesgos que deben ser gestionados. Por tanto, la matriz I-I puede ayudar a los tomadores de decisiones a identificar y priorizar los proyectos o acciones que tienen el mayor impacto potencial y la menor incertidumbre, o bien, aquellos proyectos que tienen una alta importancia a pesar de la alta incertidumbre, lo que sugiere que se deben tomar medidas para reducir la incertidumbre antes de tomar una decisión

8.3.2 Descripción Metodológica

En primera instancia, se evaluaron las variables relevantes, asignándoles una calificación según la escala definida para el presente trabajo de investigación, la calificación de cada variable buscó determinar la importancia y su nivel de incertidumbre, es decir, la posibilidad de que su comportamiento sea difícil de predecir.

Con base en las calificaciones otorgadas, las variables fueron ubicadas en una matriz Importancia-Incertidumbre que contiene cuatro cuadrantes: 1. Alta importancia - Baja incertidumbre, 2. Alta importancia - Alta incertidumbre, 3. Baja importancia - Baja incertidumbre y 4. Baja importancia - Alta incertidumbre.

Para culminar, se realizó un análisis detallado de la matriz obtenida, con el fin de identificar patrones, brechas y posibles estrategias de intervención. Este análisis permitió reconocer las variables prioritarias que deben fortalecerse, así como las que contienen mayor incertidumbre que requieren un seguimiento especial.

8.3.3 Aplicación y Desarrollo del Método

Paso 1. Calificación – Para la calificación de las variables se consideró la siguiente escala:

Importancia		Incertidumbre	
4	Muy Importante	4	Alta incertidumbre
3	Importante	3	Media incertidumbre
2	Poco importante	2	Poca incertidumbre
1	Sin importancia	1	Nula incertidumbre

Paso 2. Resultado de la calificación

Se aplicó mediante un proceso participativo con expertos, quienes evaluaron individualmente la importancia y la incertidumbre de cada variable, otorgando la calificación basada en su conocimiento y experiencia, lo que permitió obtener una variedad de perspectivas. Posteriormente, se llevó a cabo una fase de discusión y análisis grupal para alcanzar un consenso sobre la asignación final de valores, obteniendo los siguientes resultados:

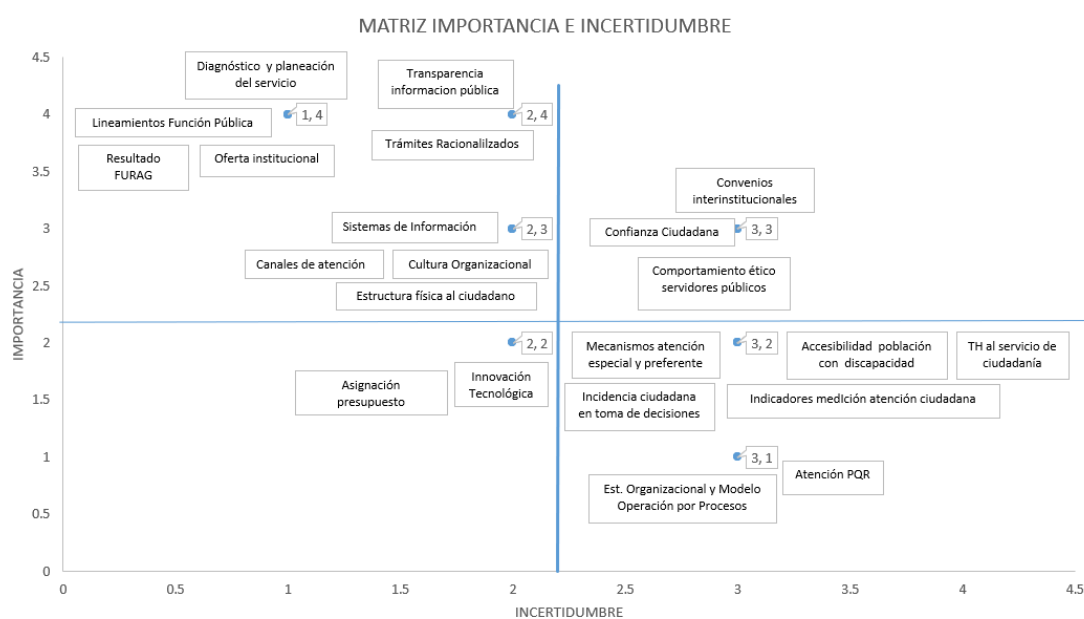
Tabla**33 Evaluación Importancia e Incertidumbre**

No.	VARIABLES	ABREVIACIÓN	CALIFICACIÓN INCERTIDUMBRE	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA
1	Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía	DRC	1	4
2	Lineamientos de la función pública para la implementación de la política servicio al ciudadano	LFP	1	4
3	Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	COM	3	3
4	Accesibilidad contemplando las necesidades de población con discapacidad	APD	3	2
5	Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta	MAE	3	2
6	Cultura Organizacional enfocada al servicio al ciudadano	COS	2	3
7	Confianza ciudadana	CIU	3	3
8	Transparencia en la información pública al ciudadano	TIP	2	4
9	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones	IPC	3	2
10	Estructura física para el servicio al ciudadano	EFS	2	3
11	Sistemas de información para las atención de las necesidades de la ciudadanía	SIC	2	3
12	Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos	TRM	2	4
13	Innovación Tecnológica	ITC	2	2
14	Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía	OFI	1	4
15	Canales de atención al ciudadano	CAC	2	3
16	Resultado de la evaluación de índice de desempeño de la política institucional servicio al ciudadano	IDI	1	4

No.	VARIABLES	ABREVIACIÓN	CALIFICACIÓN INCERTIDUMBRE	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA
17	Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	EOP	3	1
18	Indicadores de medición en la atención al ciudadano	IMA	3	2
19	Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	THC	3	2
20	Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	PQR	3	1
21	Comportamiento ético de los servidores públicos	CET	3	3
22	Asignación de recursos presupuestales	PRE	2	2

Fuente: elaboración propia, 2024

Figura 24 Matriz de Importancia e Incertidumbre - II



Fuente: elaboración propia, 2024.

Paso 3. Análisis de los resultados

Fundamentado en los resultados de la matriz II, figura número 24 Importancia e Incertidumbre, en el primer cuadrante de alta importancia y alta incertidumbre se ubican variables como el Comportamiento ético de servidores públicos y confianza ciudadana, ambas con alta incertidumbre y difícil de predecir su comportamiento en el futuro; en el cuadrante de alta importancia y baja incertidumbre factores que han sido considerados claves de acuerdo con los resultados de los métodos antes aplicados (Ábaco de Regnier e IGO) Trámites racionalizados, Oferta institucional, Canales de atención, Cultura organizacional, Estructura física al ciudadano y Transparencia en la información pública, siguen considerándose como factores de cambio a tener en cuenta en el análisis prospectivo y su relación con la manera en que la Gobernación representada en las personas, las instalaciones y a través de los medios virtuales garantiza la pertinencia y el acceso a la ciudadanía y grupos de interés.

Llama la atención en el análisis que en el cuadrante de baja importancia y alta incertidumbre se encuentran variables como Atención a peticiones quejas y reclamos, Mecanismos de atención especial y preferente para personas en situación de discapacidad y otras situaciones de indefensión; así como la ubicación de la Innovación tecnológica calificada con baja importancia y baja incertidumbre, es decir que se tiene certeza de que las condiciones no van a cambiar y es urgente entender que el acceso de toda la población a los trámites servicios y OPAS, es una prioridad en la implementación de la política Servicio al Ciudadano, entendiendo que la población es heterogénea, lo particular de los procesos de poblamiento urbano y rural, entre otros factores que requieren la incorporación de enfoques diferenciales y garanticen el acceso y la participación en todo el departamento, según los expertos consultados la

institucionalidad no le ha dado importancia a estos factores, con un alto grado de incertidumbre, análisis a tener en cuenta en la incorporación del enfoques prospectivo y de futuro.

8.4 Análisis Estructural MIC MAC – LIPSOR

8.4.1 Definición del Método

Para realizar el análisis estructural se aplicó la herramienta propuesta por Godet (2004) denominado MIC MAC que permite realizar el análisis estructural identificando el grado de motricidad y grado de dependencia de cada una de las variables identificadas en un sistema determinando las esenciales, aquellas que tienen alta motricidad o influyentes son las más dinámicas, y deben ser consideradas en los escenarios como aquellos factores que van a movilizar las acciones.

De acuerdo con Betancourt (2022) la utilidad del análisis estructural es estimular la reflexión en la dinámica del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contraintuitivos de un sistema.

8.4.2 Descripción metodológica

Para la aplicación del método del análisis estructural se sigue las siguientes fases:

Fase1: Listado de Variables, relacionadas con las capacidades institucionales que impactan directa o indirectamente la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano

Fase 2: Selección de expertos, en esta etapa, se seleccionaron expertos con conocimientos técnicos y amplia experiencia laboral en temas de sistemas de gestión de calidad, políticas institucionales de gestión y desempeño del MIPG especialmente la Política Servicio al

Ciudadano. Su función consistió en evaluar las relaciones entre las variables identificadas en la fase 1.

Fase 3: Calificación, relaciones entre variables e identificación de las variables clave con MIC MAC – LIPSOR. Los expertos calificaron la intensidad de las relaciones entre cada par de variables, identificando su nivel de influencia y dependencia, lo que orientó la construcción de una matriz de impactos cruzados y determinar la función de cada variable dentro del sistema.

Los resultados anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable se representan sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado da cuenta de las diferentes funciones de las variables en el sistema (Durance y Godet, 2011). La aplicación del ejercicio permite la visualización de las influencias directas, indirectas y potenciales.

8.4.3 *Aplicación y Desarrollo del Método*

- Paso 1. Selección de las variables.

A continuación, se listan las 22 variables priorizadas por los expertos.

Figura 25 Listado de 22 variables priorizadas

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Diagnóstico y planeación del servi...	DRC	De acuerdo con la Función Públic...	Estratégico
2	Lineamientos de la Función públic...	LFP	Trabajo articulado entre la entidad ...	Estratégico
3	Convenios interinstitucionales para...	CON	Colaboración entre diferentes entid...	Estratégico
4	Accesibilidad contemplando las ne...	APD	Capacidad de la entidad para defi...	Social
5	Mecanismos de atención especial ...	MAE	Son políticas, estrategias y accion...	Social
6	Cultura organizacional enfocada e...	COS	La cultura organizacional es la per...	Cultural
7	Confianza ciudadana	CIU	Nivel de aceptación, reconocimien...	Social
8	Transparencia en la información p...	TIP	Debe asegurarse que la informació...	Estratégico
9	Incidencia de la participación ciud...	IPC	Mecanismos para que, en las entid...	Social
10	Estructura física para el servicio al...	EFS	Abarca los espacios físicos donde...	Estratégico
11	Sistemas de información para la at...	SIC	Permiten la recopilación, procesam...	Tecnológico
12	Trámites racionalizados y eficiente...	TRM	Se refiere a la simplificación y opti...	Tecnológico
13	Innovación tecnológica	ITC	Creación y aplicación de nuevas t...	Tecnológico
14	Oferta institucional de fácil acceso...	OFI	Mide la capacidad de la entidad p...	Estratégico
15	Canales de atención al ciudadano	CAC	Son las diferentes canales de inter...	Tecnológico
16	Resultado de la evaluación del Índ...	IDI	El índice de Desempeño Institucio...	Estratégico
17	Estructura organizacional y la plant...	EOP	Articulación de alto nivel, que per...	Estratégico
18	Indicadores de medición de atenci...	IMA	Herramientas que permiten evaluar...	Estratégico
19	Talento humano al servicio y relaci...	THC	Mide la capacidad de la entidad p...	Talento Humano
20	Atención a trámites, peticiones, qu...	PQR	Gestionar de forma eficiente y efica...	Talento Humano
21	Comportamiento ético de los servid...	CET	Se refiere a la conducta y las acci...	Talento Humano
22	Asignación de recursos presupues...	PRE	Corresponde a los recursos del est...	Económico

Fuente: Elaboración propia Mic-Mac, 2024

- Paso 2. Selección de actores que calificaran las variables
 - Listado de perfiles
 - Actor 1 Profesional en Administración Pública, Asesor en el proceso Servicio al Ciudadano y para la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG
 - Actor 2 Ingeniero Industrial, Asesor en el proceso Servicio al Ciudadano y para la Política Institucional Servicio al Ciudadano del MIPG
 - Actor 3 Ingeniero Industrial Líder de procedimiento PQRSDF
- Paso 3. Calificación
 - Matriz de calificación

Para la aplicación del método en el sistema estudiado se utilizó la siguiente escala de calificación:

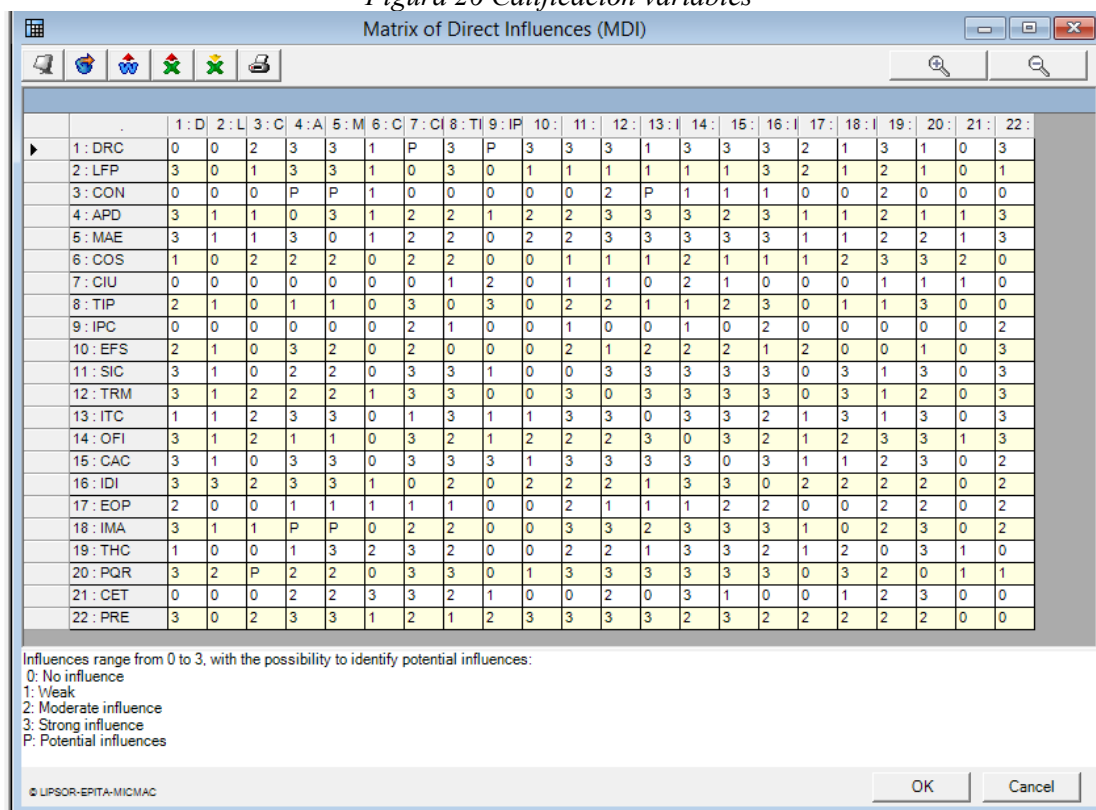
Valor	Nivel de influencia
0	Sin influencia
1	Influencia débil
2	Influencia moderada
3	Influencia fuerte
P	Influencia potencial

- Paso 4. Implementación

▪ Calificación por parte de los expertos

El proceso de calificación de las variables se realizó con el apoyo de tres expertos de la Gobernación del Valle del Cauca, con quienes se llevó a cabo una jornada de trabajo a través de plataforma digital, durante esta sesión se explicó conceptualmente el método MIC MAC y una introducción sobre la metodología para la calificación enfocada en la influencia y dependencia de las variables. Para llegar a una única calificación por variable, el equipo de expertos luego de presentar sus argumentos, se logró llegar a consenso para definir el nivel de influencia y dependencia, cada celda de la matriz representa la influencia de una variable sobre otra resultando la siguiente calificación:

Figura 26 Calificación variables

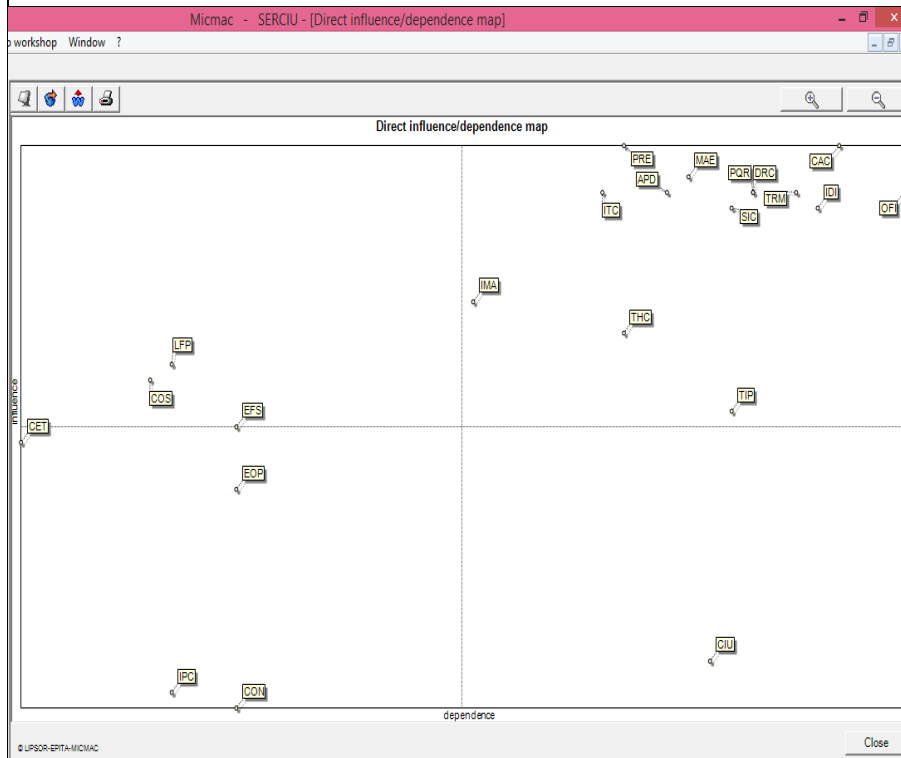


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación del método Mic-Mac, 2024

5. Paso 5. Matriz MICMAC

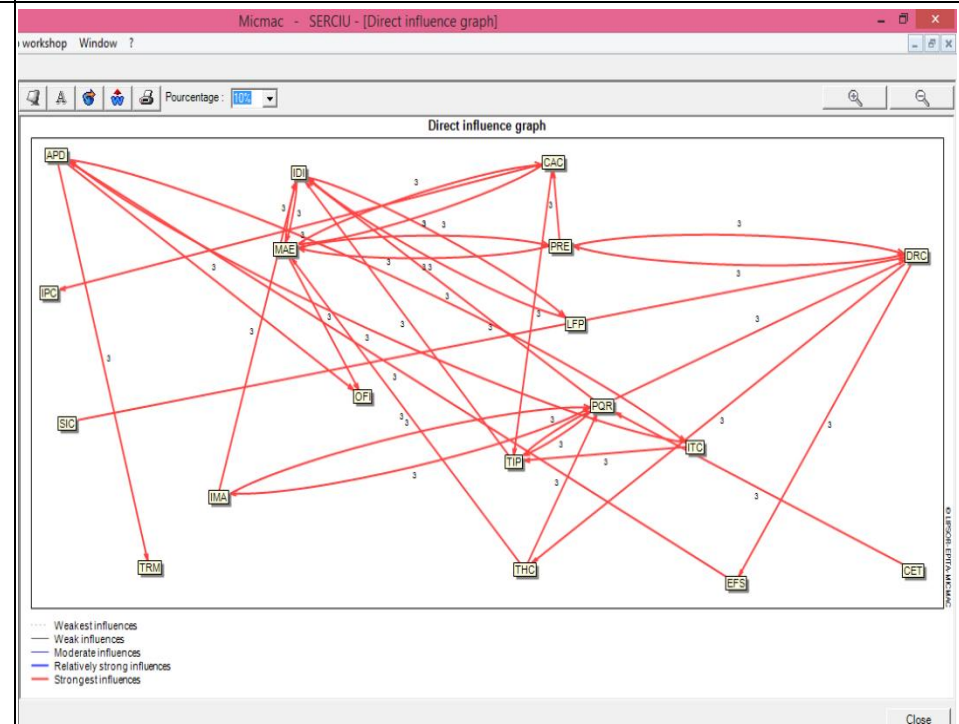
- Visualización de las influencias directas, indirectas y potenciales

Figura 27 Mapa de influencia directa



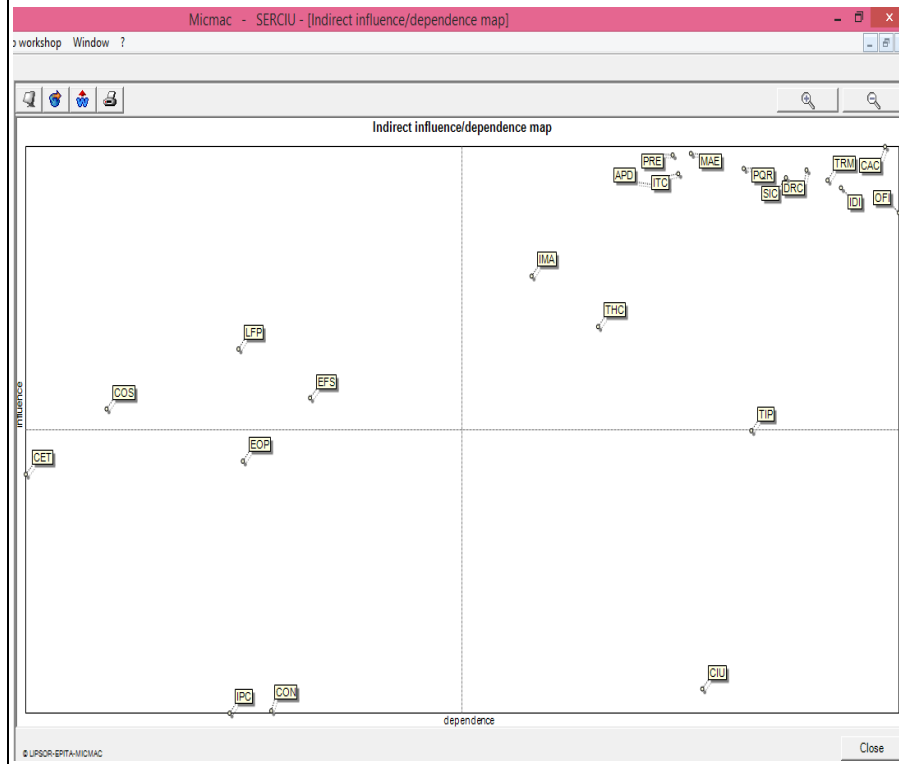
Fuente: Elaboración propia MIC – MAC, 2024

Figura 28 Resultados Plano Influencia/Dependencia Directa – MICMAC



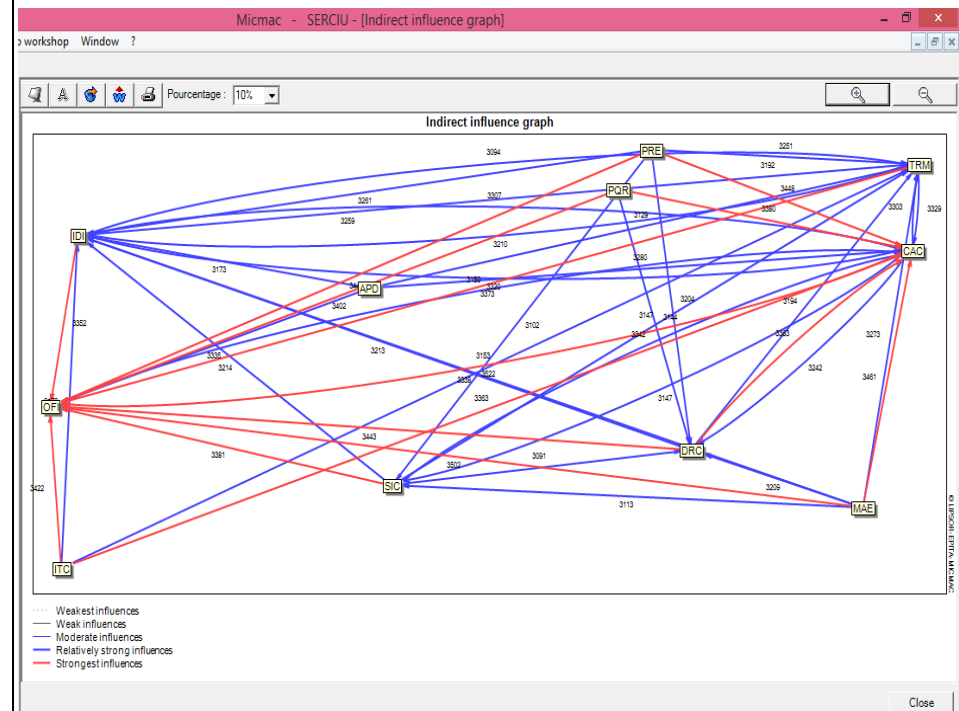
Fuente: Elaboración propia MIC – MAC, 2024

Figura 29 Mapa de influencia indirecta



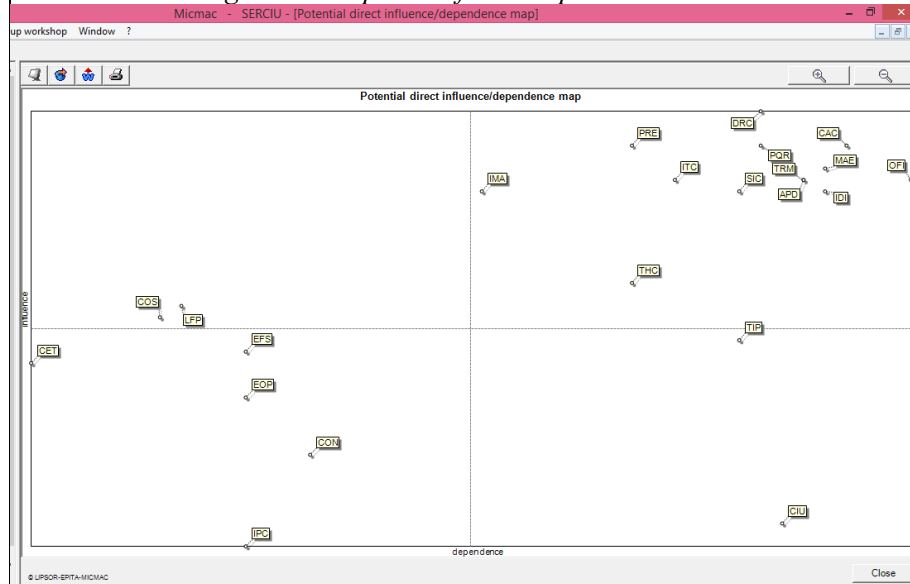
Fuente: Elaboración propia MIC – MAC, 2024

Figura 30 Resultado plano influencia/Dependencia indirecta



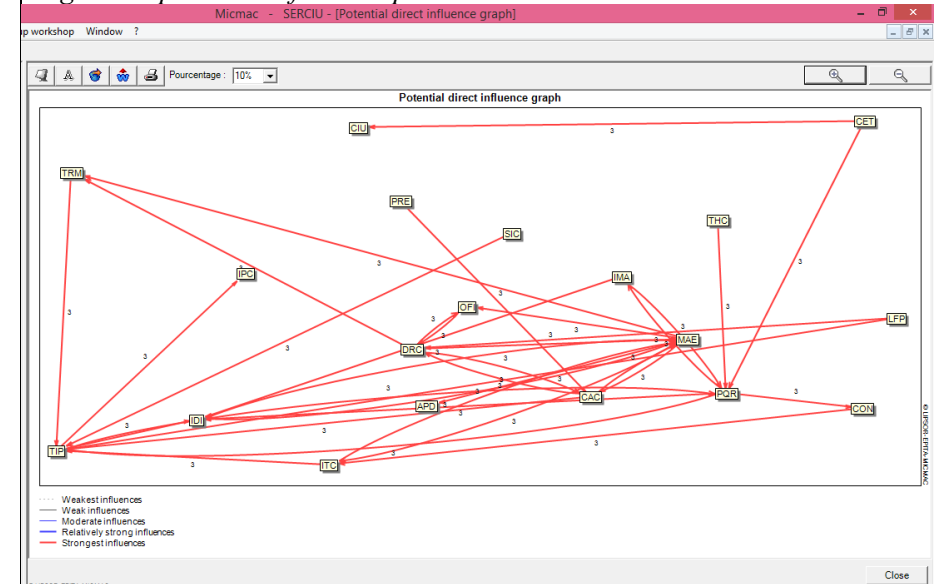
Elaboración propia MIC – MAC, 2024

Figura 31 Mapa de influencia potencial directa



Fuente: Elaboración propia MIC – MAC, 2024

Figura 32 plano de influencia potencial directa



Fuente: Elaboración propia MIC – MAC, 2024

De acuerdo con la figura 27, el programa MICMAC dio como resultado una matriz en cuatro cuadrantes como los que se muestran en la imagen donde se aprecia los resultados de “Influencia directas”.

Tabla 34

Ubicaciones variables de acuerdo a los cuadrantes

Zona de Conflicto (Alta Influencia – Alta Dependencia)	Zona de Salida (Baja Influencia - Alta Dependencia)	Zona de Poder (Alta Influencia - Baja Dependencia)	Zona de problemas autónomos (Baja Influencia - Baja Dependencia)
IMA: Indicadores de medición de atención al ciudadano THC: Talento humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía ITC: Innovación tecnológica PRE: Asignación de recursos presupuestales. APD: Accesibilidad contemplando las necesidades de la población con discapacidad MAE: Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta TIP: Transparencia en la información pública al ciudadano SIC: Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía PQR: Atención a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía TRM: Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos. IDI: Resultado de la evaluación del Índice de desempeño institucional en la Política Servicio al Ciudadano (FURAG) CAC: Canales de atención al ciudadano Oferta institucional de fácil acceso y comprensión a la ciudadanía DRC: Diagnóstico y planeación del servicio orientada al relacionamiento con la ciudadanía. OFI: Oferta institucional de fácil acceso y comprensión a la ciudadanía PRE: Asignación de recursos presupuestales	CIU: Confianza ciudadana	LFP: Lineamientos de la Función pública para la implementación de la Política Servicio al Ciudadano COS: Cultura organizacional enfocada en el Servicio al Ciudadano EFS: Estructura física para el servicio al ciudadano	EOP: Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad. IPC: Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones CON: Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de los servicios que presta la Gobernación del Valle del Cauca CET: Comportamiento ético de los servidores públicos

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados MIC – MAC, 2024

Fundamentado en la aplicación del método MIC-MAC, construido con el acompañamiento de funcionarios expertos de la Gobernación del Valle del Cauca, se revisan los resultados de su aplicación. Se inicia con las relaciones de influencia/dependencia **directa**: las figuras No. 27 Plano y No. 28 Gráfico, muestran que en la zona de conflicto se ubican 14 variables, que ejercen una fuerte influencia en el sistema, considerándose como estratégicas: el Diagnóstico y planeación del servicio, que es una variable planificación periódica y da paso a la implementación de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano; la Evaluación del índice de desempeño de la Política que mide su nivel de implementación en la Gobernación del Valle del Cauca desde la visión institucional de la Función Pública; por otro lado, Canales de atención al ciudadano, Mecanismos de atención preferente incluyendo personas con discapacidad y otras situaciones de indefensión, Transparencia en la información pública y Atención a peticiones, quejas y reclamos, estas 4 variables de interacción directa de la ciudadanía y grupos de interés con la oferta institucional, el acceso a la información pública, es el punto directo de contacto con la entidad a través de medios presenciales y virtuales, lo que mide la calidad de atención ya no desde la visión de la Función Pública, sino desde la satisfacción ciudadana en los 42 municipios del Departamento.

En la zona de poder encontramos las variables más dominantes, si se robustece la Cultura organizacional generaría mayor cohesión institucional y con ello un mejor servicio al ciudadano; y si mejora la Estructura física para el servicio al ciudadano que incluye también desarrollos tecnológicos en trámites, servicios y OPAS, mejora la calidad y satisfacción ciudadana, caso contrario, si se debilita la Cultura Organizacional, o se desmejora la Estructura institucional física/virtual, no habrá calidad ni acceso efectivo a la oferta de servicios de la Gobernación del

Valle del Cauca. Si alguna variable de esta zona se contrapone al sistema, esto puede cambiar el rumbo del futuro en el sistema prospectivo.

Continuando con el análisis de las relaciones de influencia/dependencia **indirecta**: en las figuras No. 29 Plano y No. 30 Gráfico, se identifican variables que ejercen una influencia indirecta importante al interior del sistema, variables muy motrices y dependientes, como los Trámites racionalizados y eficientes, Canales de atención al ciudadano, Oferta de servicios para el ciudadano, Atención a peticiones, quejas y reclamos y Sistemas de información al ciudadano, este grupo que ejercen una importante influencia indirecta sobre las demás variables, reafirma que el acceso a los servicios de la Gobernación del Valle del Cauca y la necesidad de mejorar la calidad en trámites, servicios y OPAS, que hace uso la ciudadanía por diferentes medios tanto en la sede central en Cali como en las oficinas territoriales, así como a través de medios presenciales y virtuales, son un factor transcendental en el presente estudio. A este grupo se suma la Innovación Tecnológica también ubicada en zona de conflicto, que de manera indirecta se relaciona con las variables del sistema, sobre todo las intersecciones con factores considerados estratégicos como Trámites racionalizados, Canales de atención al ciudadano y Oferta de servicios, de esta manera la incorporación de desarrollos tecnológicos como la big data, la robótica, la inteligencia artificial, entre otras tecnologías necesarias en procesos de digitalización, automatización, gestión de la calidad y la interrelación con grupos de interés y ciudadanía en todo el departamento, así también articulación con otras plataformas institucionales regionales y nacionales.

Por otro lado, las relaciones de influencia/dependencia **potencial**: figuras No. 31 plano, y No. 32 gráfico, se observa la variable Mecanismos de Atención especial y preferente

incluyendo personas con discapacidad y otras situaciones de indefensión, esto implica la implementación de acciones diferenciadas que garanticen acceso a la información, servicios, trámites y OPAS, la incorporación de enfoques poblacionales y la comprensión de las dinámicas territoriales atravesadas por distintos factores demográficos, étnicos, rurales, culturales, etarios, de género, inseguridad, entre otros, al analizar como resultado de esta influencia potencial la importancia de entender la heterogeneidad de los grupos poblacionales; y la Transparencia en la información pública al ciudadano, que en el plano potencial se desplaza hasta la zona de salida, esta otra influencia potencial, indica el interés y necesidad de la ciudadanía y sociedad civil organizada por acceder a la información sobre gestión e inversión pública, entre otros temas, de acuerdo también con la ley de Transparencia y del derecho a la información pública.

Paso 6 Conclusión

Como síntesis de la aplicación del Mic-Mac, las variables más estratégicas son:

- Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta
- Transparencia en la información pública al ciudadano
- Sistemas de información para la atención de las necesidades de la ciudadanía
- Atención a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía
- Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso de los ciudadanos a sus derechos.
- Resultado de la evaluación del Índice de desempeño institucional en la Política Servicio al Ciudadano (FURAG)
- Canales de atención al ciudadano

- Diagnóstico y planeación del servicio orientada al relacionamiento con la ciudadanía.

Estas variables son internas, lo que significa que la implementación exitosa de la política Servicio al Ciudadano del MIPG en la Gobernación del Valle del Cauca, está ligada a la capacidad de la entidad para fortalecer sus procesos en el mediano y largo plazo, de una manera eficiente, teniendo en cuenta los factores clave identificados y el conocimiento de su entorno que es todo el departamento del Valle del Cauca.

8.5 Método Delphi

El Delphi, según Elmer O. & Dalkey N., creadores del método (Godet, 1993), introduce “el uso sistemático de la evaluación intuitiva de un grupo de expertos. El objetivo del método Delphi es el de tratar de poner de manifiesto la opinión de expertos a quienes se les consulta por medio de cuestionarios sucesivos o entrevistas en profundidad estructuradas o semi estructuradas, sobre un tema determinado. Es esencialmente “un método para obtener una previsión de futuro cuantificada por consenso sobre temas cualitativos con el fin de servir de apoyo para la toma de decisiones” Helmer, O., citado por (Bass, 1999)

La aplicación del método Delphi permitió recolectar y sintetizar de manera sistemática y participativa las opiniones de expertos en Servicio al Ciudadano a través de una entrevista con 10 preguntas abiertas. Se seleccionaron 3 funcionarios con amplia experiencia en el sector público y en implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. Este método permitió que los expertos realizaran una reflexión profunda y consensuada sobre temas complejos y futuros para el servicio al Ciudadano, además facilitó la recopilación de opiniones objetivas. Al integrar el conocimiento de estos expertos, se podrá tomar decisiones más informadas en la formulación de estrategias para el escenario apuesta.

A continuación, se describen las ideas fuerza organizadas por cada una de las preguntas formuladas a los expertos.

Tabla 35

Análisis ideas fuerza aplicación método Delphi

a. Factores o variables más influyentes en la prestación de los servicios ofrecidos por la Gobernación del Valle del Cauca.

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Incorporación de personal de carrera administrativa, que asegure la transferencia de conocimiento y sostenibilidad del proceso.	Disponibilidad y actualización de información pública: La información de la Gobernación y la oferta institucional no están completamente disponibles o actualizadas en la web para consulta.	La disposición y actitud del personal hacia el servicio al ciudadano. La importancia de un trato respetuoso hacia los ciudadanos. La formación y comportamiento adecuado del personal en su interacción con los ciudadanos.
Respaldo del nivel directivo, que fortalezca el proceso con asignación de recursos y personal de apoyo a la gestión.	Eficiencia en tiempos de respuesta: Problemas en los tiempos de respuesta a peticiones, quejas, reclamos y denuncias , de la ciudadanía.	La necesidad de contar con espacios físicos apropiados y adecuados para la atención al ciudadano. La capacidad de los funcionarios para orientar y asistir a los ciudadanos efectivamente.
Reconocimiento de las debilidades que existen o los factores que impactan al proceso.	Talento humano adecuado: Paradigma o estigmatización sobre la falta de talento humano integral, idóneo, comprometido y transparente en la atención al ciudadano.	La calidad y oportunidad de las respuestas brindadas, abordando el fondo de los requerimientos de los ciudadanos.
Reconocimiento y cumplimiento normativo para el desarrollo de funciones.	Cultura organizacional: Necesidad de mejorar la cultura organizacional en cuanto a atención al ciudadano.	

b. Factores que se deberían tener en cuenta al analizar la mejora en la prestación de los servicios

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Integración de un Sistema electrónico de Documentos, que garantice una gestión eficiente y segura de la información .	Fortalecimiento del Plan de incentivos Reconfiguración de roles y responsabilidades: Necesidad de ajustar los roles y responsabilidades en los actos administrativos de la	-Toma de decisiones basados en datos. -Estructura física -Deficiencias en los canales de atención de las PQRSDF : Necesidad de mejorar los canales de atención de Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias, Denuncias y Felicitaciones (PQRSDF). -Talento humano competente y con
Estudio de mercado para identificar las necesidades		

y expectativas de los ciudadanos en el territorio, para adaptar sus servicios de acuerdo con las demandas reales de los ciudadanos.	Gobernación. Implementación de políticas del MIPG: Enfoque en la implementación efectiva de las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), especialmente la del Servicio al Ciudadano.	habilidades para atender al ciudadano -Condiciones de la población usuaria de los servicios que presta la Entidad. Integración de los sistemas de información por medio de los cuales se reciben las PQRSDF.
---	---	---

c. Identificación de obstáculos previos: Reconocimiento de factores no identificados debido a barreras o limitaciones existentes

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Priorización del gasto público a nivel superior, lo cual dificulta la toma de decisiones a nivel ejecutivo.	Necesidad de mayor proactividad: Urgencia en implementar acciones efectivas para fortalecer la atención al ciudadano,	Desinterés del nivel directivo y politización en la contratación
Limitaciones en la gestión de recursos: Los recursos se enfocan principalmente en procesos misionales, relegando la inversión en áreas administrativas y de apoyo.	Falta de recursos financieros. Desarticulación entre las dependencias que son líderes o son transversales en temas de servicio al ciudadano.	Falta de capacitación y asignación de personal idóneo para el servicio al ciudadano

d. Habilidades blandas y duras para el talento humano al servicio al ciudadano

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Habilidades Blandas: Comunicación efectiva. Empatía. Trabajo en equipo. Adaptabilidad. Resolución de problemas. Gestión del tiempo. Capacidad de decisión. Habilidades Duras: Conocimiento técnico. Competencia digital. Gestión de la información. Capacidad análisis Normativas y regulaciones. Capacitación continua.	Habilidades Blandas: empatía, comunicación asertiva, liderazgo, trabajo en equipo, paciencia Habilidades Duras: analítica de datos, análisis de riesgos, lenguaje claro, atención al ciudadano	Habilidades blandas: Comunicación asertiva. Expresión oral. Resolución de problemas Relaciones interpersonales Habilidades duras: Servicio al cliente

e. Capacidades actuales de la Gobernación del Valle del Cauca en términos de servicio al ciudadano

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Capacidades actuales: El proceso cuenta con personal capacitado y con experiencia. Procesos y Procedimientos: Se	Capacidades actuales: -Conocimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y las demás que exige la ley en servicio al ciudadano.	-Capacidades actuales: Sitio físico y virtual para la atención del ciudadano.

han actualizado, se implementan y se establecen mejora.
 Recursos financieros: Se cuenta con proyecto de inversión que asegura la sostenibilidad del personal de apoyo para gestionar el proceso.

- Valores éticos, presentación personal, las TIC, una subdirección de la Secretaría General, profesionales competentes.

f. Capacidades por adquirir en términos de servicio al ciudadano

Experto 1	Experto 2	Experto 3
-Capacitación y Desarrollo del Personal para fortalecer las habilidades técnicas y blandas del personal, enfocándose en la atención al cliente y la resolución de problemas. - Adoptar un enfoque centrado en el ciudadano en todas las etapas del diseño y la implementación de servicio, asegurando que las necesidades y expectativas de los ciudadanos sean la prioridad	Desarrollar actividades para fortalecer la creatividad y la innovación en la prestación del servicio.	Reglamento interno de PQRSDF. Compromiso y participación de la alta dirección con la destinación de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos para el Servicio al Ciudadano. Integrar los aplicativos/canales que maneja para la recepción y respuesta de las PQRSDF. Fomentar la cultura organizacional en temas relacionados con el Servicio al Ciudadano. Implementar acciones conforme a los resultados de las encuestas de satisfacción.

g. Propuestas, acciones o estrategias específicas sugiere para mejorar la prestación de los servicios

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Integración de Sistemas: Desarrollar e implementar sistemas integrados que permitan una gestión más eficiente y efectiva de la información y de los servicios ofrecidos. Tecnología y Digitalización: Avanzar en la digitalización de los servicios para mejorar la accesibilidad y la experiencia del usuario a través de plataformas digitales intuitivas y seguras. Mejora de la infraestructura física, para el acceso a las personas con alguna discapacidad física. Promoción y divulgación de la oferta institucional, pues está a veces es de	Fortalecer el sistema de Servicio al Ciudadano a través de la formación y capacitación a los servidores públicos. Adoptar buenas prácticas de otras entidades respecto a la atención al ciudadano Equipo técnico de atención al ciudadano con profesionales de planta.	Implementar acciones para garantizar el cumplimiento de los tiempos de respuesta a la ciudadanía, de acuerdo con los términos establecidos. Compromiso por parte del nivel directivo Automatización de los trámites y servicios que presta la Entidad. Adecuación de la estructura física que permita la accesibilidad a personas con discapacidad. Contratación de personal con experiencia en la atención al ciudadano, conocimiento del sector público, conocimiento de la entidad. Promulgación de la política de servicio al ciudadano. Brindar a los servidores las herramientas, insumos y puestos de trabajo necesarios,

conocimiento de ciertos grupos.	suficientes y adecuados para la atención al ciudadano. Generar incentivos para las dependencias encargadas de la atención de servicio al ciudadano.
---------------------------------	--

h. Enfoque diferencial en la prestación de los servicios

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Articulación entre dependencias que lideran el enfoque diferencial en la Entidad	Generar conocimiento a través de cursos de formación liderados por las Secretarías con Enfoque diferencial	Atención específica a grupos poblacionales y articulación intersecretarial que permita proporcionar lineamientos de atención preferencial.

i. Mecanismos de control interno para garantizar la calidad del servicio

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Fortalecer la cultura organizacional en cuanto a los tiempos de respuesta Implementar un seguimiento y establecer la correlación entre los retrasos en las respuestas y la existencia de tutelas y demandas dirigidas hacia la Entidad. Desarrollar estrategias de comunicación efectivas para promover los servicios y bienes que ofrece la Entidad.	Desarrollo de auditorías internas y externas en la prestación de los servicios de la Entidad. Implementación de la medición de la experiencia ciudadana con análisis para la toma de decisiones.	Verificación de la gestión de las PQRSD por las Oficinas que ejercen el Control Interno en la Entidad. Fortalecer el esquema de líneas de defensa con el fin de apropiar y ejercer el rol de segunda línea de defensa que tienen las diferentes dependencias.

Fuente: elaboración propia, 2024

De acuerdo con las ideas expuestas por los funcionarios que participaron en la consulta a expertos, alineadas con los resultados de la aplicación de los métodos prospectivos, ideas tomadas de la aplicación del método Delphi consideradas estratégicas, teniendo en cuenta la complejidad territorial, de seguridad y social en el departamento, 23 municipios en las territoriales pueden acceder a la oferta de servicios, y 18 municipios que acceden a través de consulta telefónica. Con base en los resultados del método Delphi, se identifican por colores,

tres líneas estratégicas: a) Talento humano y calidad en los procesos, b) Tecnología y c) Participación ciudadana y el acceso a la información.

La articulación entre dependencias que lideran el enfoque diferencial en la entidad, la articulación intersecretarial, el fortalecimiento de la cultura organizacional en cuanto a tiempos de respuesta, y el fortalecimiento de la creatividad, alineada con el papel del **Talento Humano y Calidad en los procesos** como factor estratégico; la integración de sistemas en un solo punto de información, la digitalización de servicios y trámites, los canales de información y su interrelación con la recepción y respuesta a las PQRSDF, la atención física y virtual, y la gestión de la información, articulada con la incorporación de **Tecnologías** como factor estratégico; y la mejora en infraestructura física y virtual para garantizar acceso a personas en estados de indefensión, la promoción y divulgación de la oferta institucional, y estrategias de comunicación efectivas para promover servicios y bienes, relacionada con la **Participación Ciudadana y el Acceso a la información** como factores estratégicos para mejorar el desempeño institucional y con ello la implementación de la política “Servicio al Ciudadano” del MIPG.

8.6 Sistematización de Resultados

La consolidación de información en la matriz de pre-escenarios permite visualizar como diversas metodologías utilizadas aportan distintas visiones de futuro, al integrar datos y perspectivas, estos resultados crean un marco para analizar incertidumbres, riesgos y oportunidades, analizar la información de cara a posibles futuros y alinear perspectivas de escenarios. En el marco de este estudio puede ayudar a identificar incertidumbres claves y fuerzas que configuran el futuro de la Política institucional del MIPG Servicio al Ciudadano de la Gobernación del Valle del Cauca; ayuda a identificar cuáles son los factores o variables clave según los diferentes métodos utilizados que pueden tener mayor peso en la configuración de futuros y proporciona un marco visual y analítico que ayuda a entender las relaciones entre las distintas variables y anticipar posibles impactos, entre otros análisis.

Tabla 36 Matriz de pre-escenarios

No	VARIABLE	ABACO	MIC MAC			IGO			INCERTIDUMBRE		
		TENDENCIA	MOTRICIDAD	DEPENDENCIA	CUADRANTE	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	CUADRANTE	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE	CUADRANTE
1	Diagnóstico y planeación orientada al relacionamiento con la ciudadanía	Optimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Alta	Alta	Inmediatas	Alta	Sin Incertidumbre	Elementos predeterminados
2	Lineamientos de la función pública para la implementación de la política de servicio al ciudadano.	optimista	Alta	Baja	Zona de poder	Alta	Baja	Retos	Alta	Sin Incertidumbre	Elementos predeterminados
3	Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de la cultura del ciudadano	Tendencia	Baja	Baja	Zona de problemas autónomos	Media	Media	Inmediatas	Media	Media	Incertidumbre Crítica
4	Accesibilidad contemplando las necesidades de la población en discapacidad	Pesimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Baja	Alta	Menos Urgentes	Baja	Media	algunos escenarios
5	Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta.	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Baja	Alta	Menos Urgentes	Baja	Media	Dar trasfondo a algunos escenarios
6	Cultura organizacional enfocada al servicio al ciudadano	Tendencia	Alta	Baja	Zona de poder	Media	Baja	Retos	Media	Baja	Elementos predeterminados
7	Confianza ciudadana	Optimista	Baja	Alta	Zona de salida	Media	Media	Inmediatas	Media	Media	Incertidumbre Crítica
8	Transparencia en la información pública al ciudadano	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Alta	Alta	Inmediatas	Alta	Baja	Elementos predeterminados
9	Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones	Tendencia	Baja	Baja	Zona de problemas autónomos	Baja	Alta	Menos Urgentes	Baja	Media	algunos escenarios
10	Estructura física para el servicio al ciudadano	Pesimista	Alta	Baja	Zona de poder	Media	Alta	Inmediatas	Media	Baja	Elementos predeterminados
11	Sistemas de información para atención de las necesidades de la ciudadanía	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Media	Alta	Inmediatas	Media	Baja	Elementos predeterminados
12	Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Alta	Alta	Inmediatas	Alta	Baja	Elementos predeterminados
13	Innovación tecnológica	Pesimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Baja	Media	Menos Urgentes	Baja	Baja	Dar trasfondo a todos los escenarios
14	Oferta institucional de fácil acceso y comprensión a la ciudadanía	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Alta	Alta	Inmediatas	Alta	Sin Incertidumbre	Elementos predeterminados
15	Canales de atención al ciudadano	Optimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Media	Alta	Inmediatas	Media	Baja	Elementos predeterminados
16	Resultado de la evaluación del índice de desempeño institucional en la política de servicio al ciudadano (FURAG)	Pesimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Alta	Alta	Inmediatas	Alta	Sin Incertidumbre	Elementos predeterminados
17	Estructura organizacional y la planta de personal articulada con el modelo de operación y procesos en la entidad.	Pesimista	Baja	Baja	Zona de problemas autónomos	Sin importancia	Alta	Menos Urgentes	Sin importancia	Media	algunos escenarios
18	Indicadores de medición en la atención al ciudadano	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Baja	Alta	Menos Urgentes	Baja	Media	algunos escenarios
19	Talento humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Baja	Alta	Menos Urgentes	Baja	Media	algunos escenarios
20	Atención a peticiones, quejas y reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	Optimista	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Sin importancia	Alta	Menos Urgentes	Sin importancia	Media	algunos escenarios
21	Comportamiento ético de los servidores públicos	Tendencia	Baja	Baja	Zona de problemas autónomos	Media	Sin importancia	Retos	Media	Media	Incertidumbre Crítica
22	Asignación de recursos presupuestales.	Tendencia	Alta	Alta	Zona de Conflicto	Bajo	Alta	Menos Urgentes	Baja	Baja	Dar trasfondo a todos los escenarios

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de la aplicación de las metodologías de la Prospectiva, 2024

La matriz de pre-escenarios no solo consolida datos, sino que facilita el análisis teórico y la acción estratégica, para la formulación de escenarios de futuro. Así mismo, articulado a la aplicación del método Delphi, a través de la opinión de expertos se identifican variables que son catalogadas como estratégicas o factores críticos, incluidas en las respuestas de expertos y reafirma tendencias y ayuda con la identificación de propuestas para la construcción de escenarios, en este sentido existe un complemento, el Delphi aporta conocimientos experto y el consenso necesario para identificar variables críticas, la matriz organiza esa información de manera que se facilite la construcción de escenarios estratégicos y la toma de decisiones en un contexto de incertidumbre.

De acuerdo con los resultados de la aplicación de los métodos prospectivos, y con el análisis de la información consolidada en la matriz de pre-escenarios, se clasifican las variables:

Tabla 37

Clasificación variables según resultados métodos prospectivos

Positivas	Tendenciales	Negativas
DRC: Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía	LFP: Lineamientos de la función pública para la implementación de la política servicio al ciudadano	EOP: Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.
CAC: Canales de atención al ciudadano	COS: Cultura Organizacional enfocada al servicio al ciudadano	ITC: Innovación Tecnológica
TRM: Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos	CON: Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	APD: Accesibilidad contemplando las necesidades de población con discapacidad
OFI: Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía	CIU: Confianza Ciudadana	IPC: Incidencia de la participación ciudadana en la toma de decisiones
SIC: Sistemas de información para las atención de las necesidades de la ciudadanía	THC: Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	PRE: Asignación de recursos presupuestales

Positivas	Tendenciales	Negativas
TIP: Transparencia en la información pública al ciudadano	IMA: Indicadores de medición en la atención al ciudadano	MAE: Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta
PQR: Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía.	EFS: Estructura física para el ciudadano	
IDI: Resultado de la evaluación del índice de desempeño institucional en la política de servicio al ciudadano.	CET: Comportamiento ético servidores públicos	

Fuente: Elaboración propia, 2024

8.7 Diseño de Escenarios

Godet (1993) y Callon (1986), coinciden en algo, la elaboración de escenarios prospectivos para comprender y construir el futuro es la mejor estrategia tanto teórica como empresarial. La principal diferencia radica en que Callon parte del futuro deseable, es decir, una visualización de lo que se esperarí sea el estado ideal a lo que se quiere llegar sin dejar a un lado las variaciones positivas y negativas. Por el contrario, Godet considera que no se debe visualizar un solo escenario puesto que habrá cambios y variaciones, lo que significa que a medida que pasa el tiempo es menos probable lograr ese futuro único, convirtiéndose en un sesgo conceptual.

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único. La descripción de un futurible y de la trayectoria asociada a él, constituye un escenario. El escenario apuesta es la situación futura de gran posibilidad atractiva (deseable) para los intereses de la organización o del territorio, con grandes posibilidades de desarrollo a través del plan estratégico que se formula para conquistarlo, implica RETOS, transformación de lo existente y permite seleccionar múltiples caminos para llegar a él.

En el marco del presente estudio, para la construcción de los escenarios de futuro para la Gobernación del Valle del Cauca, se escogió el método “Análisis Morfológico”.

8.7.1 El Análisis Morfológico

Este es el análisis seleccionado para elaborar los escenarios, metodología sobre el cual el presente estudio fundamenta la construcción de la apuesta de futuro, “El método de análisis morfológico apoya el proceso de análisis prospectivo. Por ello su aplicación se centra en explorar las posibilidades existentes de que un sistema particular se desarrolle conforme las nuevas tecnologías” (Betancourt, Espinal, & Scarpetta, 2022, pag. 49).

Se tienen en cuenta los resultados de la aplicación de los métodos prospectivos utilizados en la presente investigación, haciendo especial énfasis en las relaciones influencia dependencia del Mic-Mac, y las cargas positiva, negativa y tendencial de las variables del sistema, “La aplicación se inicia con las variables identificadas en el análisis estructural luego por cada variable se debe formular una serie de hipótesis evolutivas se recomiendan tres” (Betancourt, Espinal, & Scarpetta, 2022, pag. 50).

Se adapta el método y se formulan escenarios de acuerdo con la carga de las variables, con el asesoramiento de los funcionarios que han acompañado el desarrollo del presente trabajo integrador “La combinación de todas las hipótesis constituye un escenario por lo tanto se obtienen tantos escenarios como combinaciones posibles de hipótesis” (Betancourt, Espinal, & Scarpetta, 2022, pag. 50). Y se construye la apuesta de futuro teniendo en cuenta las recomendaciones de los funcionarios y la particularidad de la entidad, siendo un ente territorial que tiene jurisdicción sobre 42 municipios.

8.7.2 Formulación de Hipótesis

En la formulación de las hipótesis para 21 variables, solo en dos casos particulares se ha propuesto una agrupación de variables para la formulación de una hipótesis, teniendo en cuenta que su alcance las hace complementarias y la agrupación es una alternativa estratégica para el análisis. Además, para fundamentar esta agrupación se ha revisado en las relaciones de influencia y dependencia de acuerdo con la información procesada en el MIC-MAC, como también el gráfico de influencia directa y una argumentación para esta agrupación:

Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión (+) Accesibilidad contemplando necesidad de personas con discapacidad.

Estas variables tienen como propósito la identificación de respuestas diferenciadas e incluyentes, para las personas que tengan una condición especial, los tipos de discapacidad conocidos, como también adultos mayores, mujeres en estado de embarazo y otros ciudadanos, que requieran una atención preferente. Por esta razón se ha propuesto una hipótesis que articule MAE y APD. En las relaciones de influencia-dependencia según la información procesada en el MIC-MAC, la variable MAE ejerce influencia fuerte sobre la estructura de la variable APD; y la variable APD ejerce influencia fuerte sobre la variable MAE, influencia que puede evidenciarse en el gráfico de influencia directa. Con base en esta argumentación, se propone formular una hipótesis, que articule ambos factores.

Tabla 38 Formulación de hipótesis para las variables clave

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
Lineamientos de la Función Pública para la implementación de la política servicio al ciudadano	La planeación anual de actividades, orientado al cumplimiento y prestación de servicios y trámites, presenta vacíos en este proceso, desde la Función Pública se había anunciado un ajuste en la estructura de los lineamientos para la implementación de la Política Servicio al Ciudadano, al final se enviaron sin los ajustes anunciados, lo que acentúa los vacíos en la planeación.	Con base en los lineamientos de la Función Pública para la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano, la Gobernación del Valle del Cauca ha iniciado este proceso institucional anual, se cuenta con la planeación para la implementación de la política.	La planeación anual orientada al cumplimiento y prestación de servicios en la entidad siendo una actividad reglamentaria, ha iniciado, esta vez los lineamientos consideran la dinámica y evolución de la gestión pública, lo que fortalece el proceso de planificación territorial, de cara a garantizar el cumplimiento de la política Servicio al Ciudadano.
Diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía	La falta de un diagnóstico que no vincula la participación de la ciudadanía no permite una planeación efectiva del servicio, orientada al relacionamiento con la ciudadanía, lo que limita la identificación de necesidades reales, generando estrategias desalineadas con las expectativas de la comunidad que da como resultado un 50% de cumplimiento en las actividades de gestión de los componentes de la política servicio al ciudadano.	El diagnóstico de la política Servicio al Ciudadano, se continúa elaborando con el personal que lidera la Política, manteniendo un resultado de implementación del 84%, a pesar de ser un valor significativo, la planeación del servicio no ofrece un enfoque integral y la participación limitada de los ciudadanos, no genera el impacto real que una política y su cumplimiento deben brindar.	Se implementa un mecanismo para la construcción del diagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano, basado en datos históricos, opiniones de la ciudadanía y grupos de valor que permite que las estrategias, programas, proyectos y servicios estén alineados con las demandas de la comunidad; como resultado se obtiene un porcentaje del 100% de cumplimiento en las actividades de gestión de los componentes de la política servicio al ciudadano.
Oferta institucional de fácil acceso y comprensión de la ciudadanía	La oferta de trámites, servicios, programas, proyectos y convocatorias que ofrecen las diferentes dependencias, se encuentran dispersas, no están debidamente integradas en un único portafolio de servicios, lo que limita el acceso de los ciudadanos a la oferta institucional. Esta situación genera peticiones recurrentes, quejas por la calidad en la atención, reclamos por procedimientos administrativos para servicios y trámites inadecuados y denuncias por posibles actos de corrupción	El portafolio de servicios de la Entidad proporciona información parcial sobre trámites, servicios, convocatorias y proyectos a través de los mismos medios institucionales, permitiendo que la accesibilidad sea desigual, la escasa visibilidad de algunas iniciativas y la limitada actualización de la información en tiempo real no permite una mayor cobertura y número de beneficiarios de los servicios de la Entidad. El portafolio único de servicios se encuentra diseñado, pero no implementado.	Se cuenta con una plataforma única de acceso a la oferta institucional que integró el inventario de 118 de trámites, servicios y Otros Procedimientos Administrativos (OPA), como también otros bienes y servicios que impactan a la ciudadanía como inversiones para desarrollo económico y social en la Gobernación del Valle del Cauca disponibles en un solo punto de contacto al que los usuarios pueden acceder a través del SIA o en la ventanilla única de atención al ciudadano, que se complementan con estrategias de comunicación claras y accesibles, facilitando el acceso de los ciudadanos a la información.

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
Trámites racionalizados y eficientes que faciliten el acceso a los ciudadanos a sus derechos	La limitada implementación de estrategias para la racionalización y la eficiencia de los trámites en la Gobernación del Valle del Cauca han perpetuado procesos burocráticos y engorrosos que dificultan el acceso de los ciudadanos a los trámites de la Entidad. Actualmente, solo el 28% de los trámites están disponibles en línea, lo que incrementa los tiempos de espera y los costos asociados, afectando la percepción de eficiencia en la gestión pública.	Se ha logrado el 50% en la racionalización y eficiencia de los trámites, se han implementado mejoras en algunos procesos con la digitalización progresiva de servicios. La implementación desigual y la persistencia de pasos innecesarios, elevados costos en trámites y servicios limitan una adecuada experiencia del usuario.	Con la implementación del plan de acción que incluyó estrategias de racionalización de trámites formuladas para todos los trámites de la entidad, se cumple con el 100% de las disposiciones contenidas en el Decreto 088 de 2022 que estableció que hasta abril del año 2034 las autoridades territoriales debían tener el 100% de sus trámites digitalizados y para el 2037 el total automatizados.
Estructura organizacional y la planta de personal para el relacionamiento estado ciudadanía articulada con el modelo de operación por procesos de la entidad.	La estructura organizacional no permite una operación óptima y no se cuenta con el personal suficiente, lo cual genera deficiencia en la prestación del servicio y en el cumplimiento de la política de servicio al ciudadano que afecta negativamente la imagen institucional de la Gobernación del Valle del Cauca.	Se realizan esfuerzos para delinear las actividades, y por fortalecer la relación entre los distintos procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de control y evaluación, se trabaja por fortalecer la eficiencia para mejorar la sinergia y la operación del modelo. La entidad trabaja para formular acciones de mejora.	Se diseña una estrategia de atención para el servicio al ciudadano, una de las líneas de acción se orienta hacia la adecuación de la estructura organizacional y la planta de personal. La implementación de esta estrategia, específicamente, de la estructura y el personal, permite mejorar los indicadores de cumplimiento de la política, así como la solución a los problemas de la comunidad y sus territorios.
Canales de atención al ciudadano	La ausencia de diversificación y modernización de los canales de atención al ciudadano limita el acceso a la oferta institucional, se presentan largas esperas para la atención, ocasionando una experiencia insatisfactoria para los ciudadanos. No se cuenta con integración tecnológica para los canales virtuales y en relación al canal presencial, la escasa capacitación del personal profundiza las desigualdades en la atención al ciudadano.	Se mantiene un desarrollo progresivo en la diversificación de los canales de atención al ciudadano, combinando opciones tradicionales como la atención presencial y telefónica con avances graduales en los servicios digitales. Sin embargo, la adopción desigual de tecnologías y la capacitación limitada del personal generan una atención aceptable y con brechas en accesibilidad, tiempos de	La diversificación de los canales de atención al ciudadano incluyendo telefónico, presencial y digital, junto con el uso de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y big data, mejora la accesibilidad, personalizando las respuestas de los requerimientos ciudadanos, optimizando la atención, reduciendo tiempos de espera a 15 minutos máximo y aumentando la satisfacción ciudadana en un 100% en cada medición.

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
		respuesta y satisfacción ciudadana, especialmente en sectores con menor acceso a herramientas digitales.	
Sistemas de información para las atención de las necesidades de la ciudadanía	Los sistemas de información Sede Electrónica, el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos - SADE y el Sistema de Gestión Social Integral - SIGESI, no son eficaces para la atención de las necesidades de la ciudadanía, presentan fallas operacionales, intermitencias en su operación, lo cual afecta la prestación de servicios al ciudadano. Esto genera una atención fragmentada, con datos desactualizados, incompletos, que dificultan la solución rápida de los problemas ciudadanos y genera frustración por las demoras y respuestas imprecisas a sus solicitudes.	En un contexto de continuidad , los sistemas de información de la Gobernación del Valle del Cauca, como la Sede Electrónica, el Sistema de Administración de Documentos Electrónicos (SADE) y el Sistema de Gestión Social Integral (SIGESI) han logrado algunas mejoras en la articulación de las bases de datos de los ciudadanos atendidos, lo que permite identificar la principales temáticas de consulta o problemas frecuentes de los vallecaucanos, contribuyendo en la toma de decisiones de la alta dirección de la entidad.	Se cuenta con un solo Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA que incluye el uso de la Inteligencia Artificial y la interoperabilidad con otras entidades públicas para consultar y compartir información, esta integración permite una gestión más efectiva de las peticiones realizadas por los usuarios y el análisis de grandes volúmenes de información en tiempo real.
Mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de indefensión o debilidad manifiesta + Accesibilidad contemplando las necesidades de población con discapacidad	No se han realizado adecuaciones, ni nuevas infraestructuras que faciliten un acceso diferenciado y preferente, como tampoco se han implementado estrategias para la atención especial dirigida a personas con discapacidad o en estado de indefensión.	Se han realizado mantenimiento a rampas, señalizaciones, y se ha ampliado la estructura y servicios de la ventanilla incluyente como una posibilidad por mejorar la atención diferenciada a personas en situación de discapacidad y otras condiciones que requieren un trato diferencial y prioritario, así también el uso tecnología han permitido ampliar los mecanismos de atención de manera presencial y virtual esto permite mejorar la atención a los grupos poblacionales como personas en discapacidad y otras en situación de	Se ha invertido en proyectos de infraestructura en Cali y en las oficinas Territoriales de acuerdo con la reglamentación vigente, y se ha ampliado la estructura de la ventanilla incluyente, que ahora tiene por nombre "Ventanilla Más Incluyente", implementada también en todas las Territoriales y en oficinas virtuales, haciendo uso de las tecnologías para lograr mayor accesibilidad a través de medios virtuales y presenciales. Estas acciones han logrado mejorar la atención especial y preferente en trámites y servicios especialmente a personas con discapacidad o estado de indefensión.

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
		indefensión.	
Estructura física para el servicio al ciudadano	Las instalaciones se encuentran visiblemente deterioradas, no se han realizado mantenimientos ni reparaciones locativas, y mucho menos nuevas obras que logren mejorar el estado actual de la estructura física, fallas que generan cierres temporales de áreas o servicios a los que no pueden acceder presencialmente los ciudadanos. En estas condiciones no es posible prestar un buen servicio a grupos de valor en Cali y las Territoriales, y con ello se ve afectada la accesibilidad a la ciudadanía.	Las instalaciones físicas de la Administración central en Cali y las territoriales, son sometidas a reparaciones locativas en un 80%, de la necesidad reportada, esta priorización según lineamientos de la alta dirección de acuerdo con la normatividad vigentes en temas de infraestructura y ofi. Estas reparaciones, permiten una mejor atención a ciudadanos y grupos de valor.	Se inauguran las obras que tienen como propósito mejorar la infraestructura de la Gobernación en la ciudad de Cali, y se hacen reparaciones al 100% de las obras priorizadas en Cali y las territoriales, de acuerdo con la particularidad en cada caso, atendiendo a las leyes vigentes en materia de infraestructura, impactando de manera positiva en la prestación de trámites y servicios.
Innovación Tecnológica	No se cuenta con canales de atención digitales, la manera que tienen ciudadanos para acceder a información, trámites y servicios, requiere una actualización urgente de acuerdo con los nuevos desarrollos tecnológicos, así como han ido quedando rezagados las demás estrategias que con ayuda de la tecnología facilitaban la organización y acceso presencial, se siguen manteniendo procesos manuales, desarticulados y lentos.	Se hace uso de la tecnología y otras capacidades como la inteligencia artificial, para mejorar el acceso de ciudadanos a información a través de la página de la Gobernación del Valle, acceso a trámites y servicios, respuestas automáticas, pantallas y digiturnos, con el objetivo de mejorar el servicio y la satisfacción ciudadana.	Con una mejora creciente de acceso a internet en las microrregiones y con canales de atención digital que incorporan tecnologías blandas (software, aplicaciones, tecnologías 4.0) y duras (call center - centro de datos - datacenter – servidores), desarrollos tecnológicos de última generación y un eficiente acceso a información de trámites y servicios de manera virtual, se ha mejorado ostensiblemente el servicio al ciudadano; sumado a la instalación de máquinas inteligentes que facilitan la organización, reducción de tiempos, y la calidad de los trámites y servicios presenciales.
Incidencia de la participación ciudadana en la toma de	Después de 10 años se intenta nuevamente la formulación de la política de participación ciudadana, en esta oportunidad se ha vuelto a solicitar apoyo	Se encuentra en proceso de actualización la política pública de participación ciudadana, que había sido construida hace años atrás, y creada	A través de mecanismos creados para garantizar la participación ciudadana y su incidencia en la toma de decisiones, personas, líderes y grupos de valor realizan

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
decisiones	a un organismo internacional, esperando que la formulación de la política, logre mejorar el modelo de toma de decisiones y la participación ciudadana.	con el propósito de fortalecer el modelo de toma de decisiones participativa, y la política de participación ciudadana. Con esta actualización se espera lograr avanzar con el rezago del proceso de implementación.	sus propuestas, en articulación con la implementación del plan de acción de la Política Pública de participación, los procesos para ampliar la participación han sido exitosos.
Transparencia en la información pública al ciudadano	Debido a la falta de actualización y accesibilidad de los datos institucionales, la información a la que la ciudadanía puede acceder, sobre servicios, trámites, procesos y decisiones de la entidad, no se cumple con las características de transparencia de acuerdo con el esquema de publicación de la información, obteniendo solo el 20% de los elementos de este instrumento, situación que puede resultar en sanciones a la Gobernación del Valle del Cauca, por incumplir la política de transparencia y acceso a la información del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).	Se actualiza parcialmente los datos disponibles, la oferta institucional y la información pública, lo que limita su capacidad para tomar decisiones informadas frente a los requerimientos, trámites, servicios y procedimientos administrativos que realizan en la Entidad, persisten desafíos en la divulgación y comprensión de la información pública, donde se cumple con el 50% del esquema de publicación de la información, para garantizar la articulación de la información se estable un proyecto para contar con un sistema de información estructurado.	Se garantiza la transparencia en la información pública a través de la publicación proactiva de datos abiertos para que la ciudadanía, interesados y grupos de valor hagan uso de los datos. adicional la creación de mecanismos de control y rendición de cuentas accesibles a todos los ciudadanos. De acuerdo con el esquema de publicación de la información se cumple con el 100% de los 13 componentes requeridos en este instrumento para informar de forma ordenada, a la ciudadanía, interesados y usuarios, sobre la información publicada y los medios a través de los cuales se puede acceder a la misma.
Asignación presupuestal	Se asignan recursos para la implementación de la política servicio al ciudadano, los cuales han sido reducidos en un 35%, lo que limita el proceso de implementación de proyectos y acciones estratégicas, tendientes a mejorar el servicio el ciudadano.	Se asignan recursos a los proyectos y acciones estratégicas formuladas a partir de la planeación del servicio, recursos necesarios para la implementación de la política servicio al ciudadano. Se asigna presupuesto, teniendo en cuenta el incremento del IPC, de acuerdo con la priorización de las acciones propuestas.	Los recursos para implementar los proyectos y acciones estratégicas formuladas en la planeación de la política servicio al ciudadano, han sido asignados. Se recibieron recomendaciones y se propuso un incremento del 10% adicional al valor proyectado, contando con garantías para la implementación de la política.
Cultura Organizacional enfocada al	Se ha logrado avanzar en la formulación del diagnóstico, pero desde la entidad no se ha priorizado la ruta metodológica, que	Previo a la construcción del diagnóstico, las dependencias se encuentran en proceso de formulación	Se implementan con éxito las actividades contempladas en el Plan de Acción de la Cultura Organizacional de la Gobernación

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
servicio al ciudadano	permite la formulación del Plan de Acción de la Cultura Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca.	del Plan de Acción de la Cultura Organizacional de la Gobernación del Valle de Cauca, con la participación de las 36 Secretarías	del Valle del Cauca, plan que ha permitido reforzar la cultura deseada en los servidores públicos y contratistas
Talento Humano al servicio y relacionamiento con la ciudadanía	Se reciben de manera frecuente quejas ciudadanas, por tratos denigrantes, falta de respeto u oportunidad frente a la calidad del servicio, al momento de solicitar información o trámites o servicios en la Gobernación del Valle, lo que genera una alerta sobre el Talento Humano en relación con comportamiento de servidores públicos y contratistas, que afectan la imagen de la entidad y la confianza ciudadana.	Se implementan planes de formación y apropiación con personal de planta y contratistas, relacionado con el código de integridad, el valor de lo público, políticas internas y comportamiento ético, para mejorar la calidad y calidez en la prestación de trámites y servicios, esperando que los servidores públicos y contratistas mejoren su compromiso con la institución y el relacionamiento con la ciudadanía.	Se culminan con éxito los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de competencias sobre el rol de las instituciones públicas, a través de metodologías creadas para aprender haciendo, a su vez que se creó una estrategia para que servidores públicos y contratistas construyan acciones innovadoras para mejorar el relacionamiento con la ciudadanía. Esto mejora el compromiso y competencias del Talento Humano en las relaciones diarias con la ciudadanía.
Atención a peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	Las peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias (PQRSD) de la ciudadanía han aumentado debido a la atención inadecuada, los tiempos de respuesta inoportunos y los trámites excesivos. Actualmente, solo el 7% de estas reciben respuesta, lo que deja un altísimo porcentaje sin atención. Esta situación no solo ha incrementado el número de tutelas interpuestas por vulneración al derecho de petición, sino que también ha generado un deterioro significativo en la confianza ciudadana hacia la entidad, al percibirse como ineficiente y poco comprometida con la satisfacción de las necesidades de la población	Al igual que en los últimos 5 años, siguen recibéndose peticiones, quejas, reclamos, solicitudes, denuncias, de la ciudadanía en altas proporciones, y solo logra responder un 20%, el porcentaje restante de las peticiones no están siendo resueltas lo que induce a la presentación de tutelas por vulneración al derecho de petición. la Gobernación del Valle del Cauca institucionaliza las felicitaciones como parte de la tipificación de las PQRSD en reconocimiento del buen servicio.	Se siguen recibiendo peticiones, quejas, reclamos, solicitudes denuncias y felicitaciones y el flujo de estas ha disminuido a la mitad, en comparación con los últimos 4 años, actualmente, el 95% de las PQRSD son respondidas antes de los tiempos establecidos por la ley y conforme a los procedimientos vigentes, cerrando la brecha de la presentación de tutelas.

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
Confianza Ciudadana	En Cali y oficinas territoriales, se incrementan las inconformidades ciudadanas individuales y también a través de sociedad civil organizada. Debido a estas inconformidades se percibe de manera negativa la confianza ciudadana, como resultado de las experiencias diarias al solicitar servicios y trámites relacionados con la implementación de la Política Servicio al Ciudadano.	La percepción de los grupos de valor, en relación con el servicio al ciudadano en Cali y las oficinas territoriales, se percibe como no positiva, y se esperan mejoras en la calidad de trámites y servicios, tiempo y efectividad de las respuestas.	En Cali y las oficinas territoriales, se disminuyen las inconformidades ciudadanas, que se interponen a través de diferentes medios formales y se implementan nuevas estrategias de articulación con grupos representativos de ciudadanos que reconocen la calidad y oportunidad en servicios y trámites, como resultado de la implementación de la Política Servicio al Ciudadano. Esto, como una mejora en la confianza ciudadana que se percibe como positiva y se constituye como un resultado importante para la imagen institucional.
Convenios interinstitucionales para el fortalecimiento del servicio al ciudadano	No se han renovado los convenios interinstitucionales para fortalecer trámites y servicios y los convenios existentes no dan los resultados esperados, no se considera la firma de nuevos convenios como una estrategia para mejorar la atención al ciudadano.	Se han propuesto estrategias y posibles aliados con experticias para la firma de posibles convenios interinstitucionales, para mejorar la atención al ciudadano, pero no se logra avanzar con la firma de estos convenios, se siguen revisando estas posibilidades.	Se suscriben convenios interinstitucionales con entidades aliadas para robustecer el servicio al ciudadano, en diferentes líneas consideradas estratégicas como uso de tecnologías, los procesos de inclusión con enfoques especiales, y el fortalecimiento del talento humano.
Indicadores de medición en la atención al ciudadano	La implementación de la Política de Servicio al Ciudadano ha enfrentado numerosos obstáculos debido a la ausencia de indicadores que limitan obtener datos relevantes para identificar las áreas de mejora y tomar decisiones oportunas y fundamentadas por parte los líderes de procesos y la alta dirección. Esto he llevado a una falta de precisión en evaluación de la eficiencia y efectividad de trámites y servicios.	Los indicadores actuales de eficacia, como el porcentaje de atención a las PQRSDF, el cumplimiento de actividades de participación ciudadana y rendición de cuentas, y los indicadores de eficiencia, como la oportunidad en la respuesta a peticiones y el nivel de satisfacción en la atención y prestación del servicio, muestran mejoras continuas. Sin embargo, la falta de un análisis profundo de estos resultados impide tomar acciones oportunas, lo que	La implementación de la Política de Servicio al Ciudadano muestra un incremento significativo debido a la formulación y aplicación de indicadores de efectividad. Estos indicadores proporcionan datos valiosos que permiten identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas y oportunas por parte de la alta dirección para optimizar los procesos críticos. De esta manera, se mide y evalúa con precisión la eficiencia y efectividad de los trámites y servicios de la entidad. Indicadores como la oportunidad en la respuesta a peticiones, el nivel de satisfacción en la atención y en la

No. 1 VARIABLE ESTRATÉGICA	No. 2 HIPÓTESIS 1 NEGATIVO	No. 3 HIPÓTESIS 2 TENDENCIAL	No. 4 HIPÓTESIS 3 POSITIVO
		perpetúa reclamos, sugerencias y problemas de ineficiencia en los servicios. Además, estos indicadores resultan insuficientes para medir el verdadero propósito del servicio al ciudadano y evaluar el impacto real de las acciones y estrategias implementadas por la Entidad.	prestación del servicio, y el impacto de los proyectos concertados reflejan un alto desempeño y compromiso institucional.
Resultado de la evaluación de índice de desempeño de la política institucional servicio al ciudadano	La ausencia de estrategias claras para la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano da como resultado un bajo desempeño en la evaluación del índice de la Política de Servicio al Ciudadano ubicándola en último lugar entre las entidades pares con un porcentaje de implementación de 40 puntos.	El desempeño en la evaluación del índice de la Política Institucional de Servicio al Ciudadano, se ha mantenido en un promedio 80 puntos con avances en ciertos componentes como Caracterización usuarios y medición de percepción, Formalidad de la dependencia o área, Procesos y Atención incluyente y accesibilidad	La política institucional de Servicio al ciudadano tiene como resultado una evaluación altamente positiva del índice de desempeño con 95 puntos, la entidad presta una atención más eficiente, se cuenta con 100% de los ciudadanos satisfechos y una mayor transparencia en los procesos, reflejando un impacto positivo en la gestión pública y en la relación con los vallecaucanos.
Comportamiento Ético Servidores Públicos	Los tratos denigrantes y faltas cometidas por servidores públicos y contratistas, se han vuelto recurrentes. Sociedad civil organizada y ciudadanos, presentan quejas sobre su comportamiento ético, lo que afecta gravemente la implementación de la política servicios al ciudadano y con ello la imagen de la institución y la confianza ciudadana	El comportamiento de algunos servidores públicos vuelve a convertirse en una preocupación, ya que las denuncias sobre actuaciones del personal han vuelto a presentarse, lo que amerita no solo la revisión de casos a la luz del código de integridad, sino también una reflexión interna, de cómo esta situación afecta la percepción ciudadana y la correcta prestación de servicios.	Se implementa la ruta de acompañamiento ciudadano – institución, “Yo soy la Gobernación”, estrategia articulada al código de integridad, la veeduría ciudadana del Valle y la “ruta de prácticas éticas fuera y dentro del sitio de trabajo”, como una gran estrategia que ha servido para reducir en un 70%, en relación con el año anterior, quejas y denuncias de faltas cometidas por servidores públicos y contratistas. Esto, fortalece la implementación de la política servicio al ciudadano, la imagen institucional y la confianza ciudadana.

Fuente: Elaboración propia, 2024

8.7.3 Construcción Escenarios de Futuro

A partir de la estructura del análisis morfológico, método utilizado para la construcción de los escenarios de futuro y de acuerdo con la particularidad de la Gobernación del Valle del Cauca, el método se adapta al formular hipótesis para las 21 variables, ya que todos los factores ejercen una influencia significativa al interior del sistema, las hipótesis de una misma columna constituyen los escenarios, en este sentido las variables con carga predominante negativa constituyen el escenario negativo, las variables con carga predominante tendencial constituyen el escenario tendencial y las variables con carga predominante positiva constituyen el escenario positivo.

Esta clasificación en positiva, negativa o tendencial como resultado de la aplicación de los métodos, Ábaco de Regnier, Matriz IGO, Matriz II y Mic-Mac, teniendo en cuenta además los análisis realizados por los funcionarios expertos, quienes apoyaron en la revisión de hipótesis, así como el análisis de los escenarios, su experiencia y su conocimiento de la organización y contextos interno y externo, así como de las dinámicas territoriales, aportaron a la visión de futuro fundamentado en el hoy. Por otro lado, habiendo formulado los escenarios positivo, negativo y tendencial, acompañados por los expertos se construye de manera directa el Escenario Apuesta que se constituye en la visión de futuro posible y realizable, en esta combinación se toman hipótesis positivas y tendenciales, ninguna de una misma fila, es decir una hipótesis se toma una sola vez, se incorpora al análisis las tendencias de futuro en la administración pública que se articulan a los aportes de los expertos y a los hallazgos del

presente estudio; en la narrativa de los 4 escenarios se resaltan con un color distinto las ideas fuerza vinculadas a las variables.

Las relaciones influencia dependencia resultado de la aplicación el Mic-Mac, ayudan a consolidar la estructura y el orden en que se narran los escenarios y para la construcción de los escenarios se presenta el siguiente cuadro con las combinaciones elegidas con base en las hipótesis formuladas:

Tabla 39 Elección escenario apuesta

	Escenario base			Opción de futuro
	Optimista	Tendencial	Pesimista	Apuesta
Variable 1		H1		H1
Variable 2	H2			H2
Variable 3	H3			H3
Variable 4	H4			H4
Variable 5			H5	
Variable 6	H6			H6
Variable 7	H7			H7
Variable 8			H8	H8
Variable 9		H9		H9
Variable 10			H10	
Variable 11			H11	H11
Variable 12	H12			H12
Variable 13			H13	
Variable 14		H14		H14
Variable 15		H15		H15
Variable 16	H16			H16
Variable 17		H17		H17
Variable 18		H18		
Variable 19		H19		
Variable 20	H20			H20
Variable 21		H21		

Fuente: elaboración propia, 2025

8.7.4 Construcción Escenario 1: “ESCENARIO OPTIMISTA – “Trabajando Juntos Y Construyendo Un Servicio Ideal Y De Excelencia Para El Ciudadano”.

Estamos en el año 2036, la Gobernación del Valle del Cauca atraviesa por un momento exitoso ha logrado el fortalecimiento de las capacidades institucionales que le permitió posicionarse como una entidad líder a nivel nacional en la implementación de la Política interna de Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con un puntaje de 95 puntos en el Índice de Desempeño Institucional es un referente para otras entidades del orden territorial, para ello estableció una ruta de trabajo con acciones inmediatas, como la implementación de un mecanismo de diagnóstico y planeación del servicio orientado al relacionamiento con la ciudadanía, que se basa en el análisis de datos históricos, opiniones de ciudadanos y grupos de valor. Este enfoque permite alinear las estrategias, programas, proyectos y servicios con las demandas de la comunidad, permitiendo una asignación más precisa de recursos a los problemas priorizados y ofreciendo una respuesta rápida a las necesidades ciudadanas logrando un cumplimiento del 100% en las actividades de gestión de la Política de Servicio al Ciudadano.

En el periodo de Gobierno comprendido entre el año 2024 -2027, se aprobó un lineamiento institucional avalado por la Administración Central y la Asamblea Departamental, estableciendo el Servicio al Ciudadano como una política institucional de resorte estratégico y de obligatorio cumplimiento. En este sentido, los tres últimos periodos de Gobierno se ha mantenido el compromiso con el servicio al ciudadano evidenciado en la asignación de recursos para el desarrollo de una plataforma única de acceso a la oferta institucional que integró 118

trámites, servicios y Otros Procedimientos Administrativos (OPA) en un solo punto de contacto al que los usuarios pueden acceder a través del SIA o en la ventanilla única de atención al ciudadano. Esta plataforma, junto con estrategias de comunicación clara y accesible, facilita significativamente el acceso de los ciudadanos a la información, promoviendo la transparencia y eficiencia, además, cuenta con funcionalidades de personalización de la experiencia de los ciudadanos, como la asistencia automatizada a través de chatbots y el uso inteligencia artificial para el análisis de la información y la interacción con los usuarios, donde las necesidades de los ciudadanos son escuchadas y atendidas en tiempo real y con calidad.

Además, con la implementación de un plan de acción con estrategias de racionalización de trámites permitió cumplir con el 100% de las disposiciones del Decreto 088 de 2022, digitalizando completamente los trámites para el año 2034 y automatizándolos totalmente antes del 2037, para este propósito se organizó un plan de trabajo de corto mediano y largo plazo según bloques y plazos definidos de acuerdo con la categoría de la entidad establecido por el Departamento Administrativo de la Función Pública y el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, las acciones implementadas se enfocaron en estrategias de racionalización formuladas para todos los trámites de la entidad, cantidad de solicitudes o demanda de cada trámite, cobros asociados, uso de formularios y facilidad en la accesibilidad. Con ello se mejoró el acceso de los ciudadanos a la oferta institucional de la Gobernación como entidad pública y su relacionamiento con la ciudadanía.

El equipo de trabajo de la Subsecretaría Administrativa y de Relacionamiento con la Ciudadanía, apostó por la modernización de los canales de atención al ciudadano, para que en todos los medios institucionales telefónico, presencial y digital se implemente el uso de

tecnologías avanzadas como inteligencia artificial que permite una atención inmediata y personaliza las respuestas de los requerimientos ciudadanos. Como resultado, los tiempos de espera se redujeron a un máximo de 15 minutos y la satisfacción ciudadana aumentó al 100% en cada medición, para el canal presencial así mismo se fortalecieron las habilidades del personal a través de la capacitación permanente en servicio al cliente y uso de nuevas tecnologías que permite una atención integrada y de calidad.

La Gobernación mantiene un enfoque proactivo hacia las tecnologías emergentes relacionadas con la industria 5.0 para ello integró los sistemas de información en un único y robusto Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA), que incorpora inteligencia artificial y big data que permite la interoperabilidad con otras entidades públicas para consultar y compartir información, el SIA optimiza la gestión de peticiones, quejas, reclamos y denuncias y facilita el análisis en tiempo real de grandes volúmenes de información para identificar patrones y tendencias, contribuyendo en la toma de decisiones informadas y oportunas por parte de la Alta Dirección, cumpliendo de esta manera con los principios del MIPG generando valor público para los vallecaucanos y logrando una entidad de excelencia.

A este panorama se suma la garantía de transparencia mediante la publicación proactiva de datos y la creación de mecanismos de control y rendición de cuentas accesibles a todos los ciudadanos. Cumplir con el 100% de los 13 componentes requeridos en el esquema de publicación de información fortaleció la confianza de los ciudadanos en la gestión pública, permitiendo una comunicación más abierta y participativa. Además, al implementar la plataforma digital, interactiva y accesible a los ciudadanos con el SIA, los ciudadanos consultan en tiempo real los gastos, la inversión en los proyectos y los resultados de las acciones gubernamentales, para una mayor transparencia y vínculo activo de la ciudadanía en la

supervisión de la gestión pública. Esta interacción positiva entre el gobierno y los ciudadanos categoriza a la Gobernación del Valle del Cauca como una administración más abierta, eficiente y receptiva, consolidando un modelo ejemplar de gobernanza democrática basado en la colaboración y la confianza mutua.

Cada una de las capacidades y estrategias implementadas son monitoreadas y evaluadas, lo que permite obtener resultados óptimos, validando el cumplimiento de los objetivos trazados, por este razón, la gestión de peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias ha experimentado una notable mejora en la Gobernación del Valle del Cauca, esta transformación se refleja en una reducción del 50% en el flujo de PQRSD en comparación con los últimos cuatro años, lo que indica una mejoría significativa en la resolución proactiva de problemas y la prevención de conflictos antes de que se conviertan en quejas formales. Este cambio ha sido posible gracias a la implementación de sistemas de gestión avanzados que permiten un seguimiento más eficiente y detallado de cada caso; la Gobernación del Valle del Cauca institucionalizó las felicitaciones como parte de la tipificación de las PQRSD en reconocimiento del buen servicio obtenido un incremento significativo en cada periodo.

Además, el 95% de las PQR son respondidas antes de los tiempos establecidos por la ley y conforme a los procedimientos vigentes, lo que refleja no solo un cumplimiento riguroso de los protocolos internos, sino también un compromiso renovado con la eficiencia y la responsabilidad en el servicio público cerrando la brecha de la presentación de tutelas. Este alto nivel de respuesta oportuna es resultado del fortalecimiento de las competencias y habilidades de los servidores públicos en atención al usuario y la adopción de tecnologías que automatizan y agilizan los procesos del servicio al ciudadano manteniendo una relación más positiva y

cooperativa entre el gobierno y la ciudadanía, consolidando un modelo de servicio ejemplar en la región.

Las estrategias implementadas representan un logro destacado de la Gobernación del Valle del Cauca, donde la integración de tecnologías avanzadas, la transparencia y un enfoque centrado en el ciudadano han transformado la gestión pública en un modelo de eficiencia y satisfacción social.

8.7.5 Construcción Escenario 2: “Escenario Tendencial– Celebrando los Mismos Triunfos”

Estamos en el año 2036, la Gobernación del Valle del Cauca, ha logrado sostener algunos resultados en la implementación de la política servicio al ciudadano, que si bien es cierto no le han permitido avanzar como se esperaba, si le han proporcionado algunos logros en los últimos periodos de gobierno, que la han mantenido en una calificación media, relacionada con los resultados de los últimos 10 años, en este año y con base en los lineamientos de la Función Pública para la implementación de la Política de Servicio al Ciudadano, la Gobernación del Valle del Cauca ha iniciado este proceso institucional anual, y se cuenta con la planeación para la implementación de la política, en esta oportunidad se espera que por lo menos se cumpla más de un 50% de en las actividades de gestión de los componentes de la política según lo establecido en los mismos lineamientos.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el Talento Humano, se implementan planes de formación y apropiación con personal de planta y contratistas, relacionado con el código de integridad, el valor de lo público, políticas internas y comportamiento ético, para mejorar la calidad y calidez en la prestación de trámites y servicios, esperando que los servidores públicos y contratistas mejoren su compromiso con la institución y el relacionamiento con la ciudadanía, ya

que el talento humano cumple un papel importante en la imagen institucional a través de un trato respetuoso, correcto, y amable con la ciudadanía, sumado a la entrega de servicios con oportunidad y calidad.

Se avanza en la construcción del diagnóstico como paso previo al proceso de formulación del plan de acción de la Cultura Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, y las dependencias se encuentran en este ejercicio colectivo, con la participación de las 36 Secretarías, esperando contar con recursos y condiciones que permitan a un futuro próximo, el desarrollo del plan de acción, esto demuestra el interés de la institución por seguir trabajando para consolidar y alinear elementos de una cultura que reúna diferentes perspectivas en un solo propósito común, orientado a mejorar la manera como se comportan y trabajan las personas y que tan bien funcionan como equipo, para lograr un mayor compromiso y fortalecimiento institucional.

Aunque las instalaciones físicas de la Administración central en Cali y las territoriales, son sometidas a reparaciones locativas en un 80%, de la necesidad reportada, esta priorización según lineamientos de la alta dirección permiten una mejor atención a ciudadanos y grupos de valor, decisiones tomadas de acuerdo con la legislación vigente en temas de infraestructura, que si bien es cierto no corresponden al 100% de las reparaciones solicitadas logra mejorar el espacio donde se prestan servicios y las personas son recibidas a diario en Cali y las territoriales, lo que también incide en lo logro de metas e indicadores.

Es de interés de las dependencias generar cambios positivos en todas las líneas de acción que son relevantes para la entidad y salir de resultados intermedios, en este sentido se ha visto en la suscripción de convenios una posibilidad para avanzar más hacia el logro de resultados, por lo cual se han propuesto estrategias y posibles aliados con experticias para la firma de posibles convenios interinstitucionales, con el objetivo de mejorar la atención al ciudadano, pero no se

logra avanzar con la firma de estos convenios, se siguen revisando estas posibilidades, mientras tanto se desestima avanzar con la experticia y apalancamiento técnico y financiero que favorezca la institucionalidad y la atención ciudadana, no tienen en cuenta la firma de estos convenios y se pierden posibilidades importantes. Es esta espiral que camina hacia los mismas decisiones y resultados, no se encuentran una salida innovadora y disruptiva que permita superar las metas y logros repetitivos. Los indicadores actuales de eficacia, como el porcentaje de atención a las PQRSDF, el cumplimiento de actividades de participación ciudadana y rendición de cuentas, y los indicadores de eficiencia, como la oportunidad en la respuesta a peticiones y el nivel de satisfacción en la atención y prestación del servicio, muestran mejoras continuas. Sin embargo, la falta de un análisis profundo de estos resultados impide tomar acciones oportunas, lo que perpetúa reclamos, sugerencias y problemas de ineficiencia en los servicios. Además, estos indicadores resultan insuficientes para medir el verdadero propósito del servicio al ciudadano y evaluar el impacto real de las acciones y estrategias implementadas por la Entidad, se debe comprender que en todos estos años las sociedades se han vuelto más complejas y dinámicas, lo que exige una revisión de estos indicadores que ayuden a lograr una mejora en la medición para así también fortalecer el servicio al ciudadano y con ello la Gobernación del Valle de Cauca como institución pública.

Para seguir sosteniendo los resultados obtenidos, el relacionamiento que a diario sustenta la institución y la ciudadanía es fundamental sostener y mejorar, pero se ha visto empañado, el comportamiento de algunos servidores públicos vuelve a convertirse en una preocupación, ya que las denuncias sobre actuaciones del personal han vuelto a presentarse, lo que amerita no solo la revisión de casos a la luz del código de integridad, sino también una reflexión interna, de cómo esta situación afecta la percepción ciudadana y la correcta prestación de servicios.

En esta situación que puede considerarse como estable pero que requiere avanzar mucho más, la entidad ha sostenido sus resultados, si bien es cierto no ha empeorado, tampoco ha mejorado, y la percepción de los grupos de valor, en relación con el servicio al ciudadano en Cali y las Territoriales, se percibe como no positiva, y se esperan mejoras en la calidad de trámites y servicios, tiempo y efectividad de las respuestas para mejorar la confianza ciudadana, hay mucho trabajo aún por realizar y se sigue empujando hacia adelante, aunque la fuerza que impulsa parece sostenerse en el tiempo, sin permitirle avanzar de manera importante, es prioritario encontrar una ruta para dejar de celebrar los mismo triunfos.

8.7.6 Construcción Escenario 3: "Escenario Pesimista - Caminamos Hacia Atrás"

Estamos en el año 2036, la Gobernación del Valle del Cauca, no ha logrado avanzar hacia una implementación clara de las acciones y estrategias propuestas para la política servicio al ciudadano, aunque se han adelantado esfuerzos por progresar, los resultados no han sido favorables, se han estructurado planes con el propósito de avanzar pero se logran cumplir de manera parcial lo que impide a la ciudadanía acceder y cumplir con sus demandas, las que debe atender la entidad, parece que camináramos hacia atrás, la estructura organizacional no permite una operación óptima y no se cuenta con el personal suficiente, lo cual genera deficiencias en la prestación del servicio y en el cumplimiento de la política de servicio al ciudadano afectando negativamente la imagen de la Gobernación del Valle del Cauca, la estructura organizativa como engranaje para que todo funcione bien, juega un papel importante pero toda esta situación afecta el desarrollo normal de las actividades y genera un ambiente negativo al interior de la entidad, reflejándose en lo externo, con otras instituciones, aliados y la ciudadanía.

Se asignan recursos para la implementación de la política, los cuales han sido reducidos en un 35%, lo que limita el proceso de implementación de proyectos y acciones estratégicas,

tendientes a mejorar el servicio al ciudadano, en estas condiciones no es posible ir adelante en el desarrollo de las propuestas, lo que constituye un retroceso para la entidad y para los ciudadanos, la implementación de algunas acciones como el acceso preferente a grupos de valor que implica garantizar un servicio diferenciado a grupos poblacionales específicos, y que requieren inversiones para su cumplimiento, no se pueden llevar a cabo, no se han realizado adecuaciones, ni nuevas infraestructuras que faciliten un acceso diferenciado y preferente, como tampoco se han implementado estrategias para la atención especial dirigida a personas con discapacidad o en estado de indefensión, esta situación ha afectado el normal funcionamiento y relacionamiento ciudadano – institución, la prestación de trámites y servicios, y la imagen institucional con una estructura física y acceso virtual, que requiere una revisión a la luz de legislación vigente, y desarrollar un proceso de escucha ciudadana.

En un intento por incorporar las propuestas y voces de la ciudadanía al ejercicio de gobierno, se sigue intentando avanzar para que la Gobernación del Valle pueda contar con un instrumento que logre direccionar hacia la mejora en la planeación, ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación, la participación ciudadana, pero no se logra articular estos esfuerzos. Después de 10 años se intenta nuevamente la formulación de la política de participación ciudadana, en esta oportunidad se ha vuelto a solicitar apoyo a un organismo internacional, esperando que la formulación de la política, logre mejorar el modelo de toma de decisiones y la participación ciudadana.

En este escenario que deja en evidencia las fallas y necesidades por mejorar en la entidad, la Innovación tecnológica, puede ofrecer alternativas y respuestas para el fortalecimiento en las relaciones con el ciudadano cliente, a través de medios digitales, virtuales y articulados a estructuras físicas, aunque en este sentido no es mucho lo que se ha logrado avanzar ya que, no

se cuenta con canales de atención digitales óptimos, la manera que tienen ciudadanos para acceder a información, trámites y servicios, requiere una actualización urgente de acuerdo con los nuevos desarrollos tecnológicos, así como han ido quedando rezagados las demás estrategias que con ayuda de la tecnología facilitaban la organización y acceso presencial, se siguen manteniendo procesos manuales, desarticulados y lentos. En este panorama poco alentador se mantiene la esperanza y se espera que estas acciones puedan en el futuro, mejorar el rol institucional, incrementar el valor público, y mejorar la oferta de servicios a la ciudadanía, ya que la actual situación ha afectado el normal funcionamiento y relacionamiento ciudadano – institución, al parecer seguimos caminando hacia atrás.

8.7.7 Construcción Escenario 4: “Escenario Apuesta - Valle Avanzando Juntos”

En el año 2036, la Gobernación del Valle del Cauca, ha logrado posicionarse como una entidad líder a nivel nacional en la implementación de la Política Servicio al Ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión “MIPG”, constituyéndose en un referente a nivel nacional. Todo este trabajo hace parte de un esfuerzo que en estos 10 años se ha impulsado para ser cada día mejores, y lograr avanzar con paso firme, reconociendo que la entidad tiene bajo su control la posibilidad de proponer estrategias y proyectos con base en el contexto y dinámicas cambiantes de los territorios tan distintos de una región a otra al interior del departamento del Valle del Cauca, reconociendo así las debilidades y fortalezas, como también haciéndole frente a los factores externos que afectan el desarrollo institucional. En este año **con base en los lineamientos de la Función Pública para la implementación de la Política, la Gobernación del Valle del Cauca ha cumplido este proceso institucional anual, se cuenta con la planeación para la implementación de la política servicio al ciudadano.**

Así mismo, entendiendo la importancia de los procesos organizados y sistémicos de planificación, se ha recopilado información importante relacionada con las solicitudes recibidas, respuestas entregadas y cifras consolidadas de los últimos 10 años, que ha llevado a la entidad, a comprender como han evolucionado las demandas ciudadanas de cara a una mejora constante y progresiva, es así como se implementa un mecanismo para la construcción del diagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano, basado en datos históricos, opiniones de la ciudadanía y grupos de valor que permite que las estrategias, programas, proyectos y servicios estén alineados con las demandas de la comunidad, como resultado se obtiene un porcentaje del 100% de cumplimiento en las actividades de gestión de los componentes de la política.

Habiendo cumplido con el proceso de planeación, se implementan los planes de acción de acuerdo con los tiempos y procedimientos, relacionados con la oferta de servicios en Cali y las regiones, de acuerdo con lo establecido en la normatividad y con base en las acciones propuestas, Se cuenta con una plataforma única de acceso a la oferta institucional que integra el inventario de 118 trámites, servicios y Otros Procedimientos Administrativos (OPA) como también otros bienes y servicios que impactan a la ciudadanía como inversiones para desarrollo económico y social en la Gobernación del Valle del Cauca disponibles en un solo punto de contacto al que los usuarios pueden acceder a través del SIA o en la ventanilla única de atención al ciudadano, que se complementan con estrategias de comunicación claras y accesibles, facilitando el acceso de los ciudadanos a la información.

Como acción complementaria a la plataforma única y, con la implementación del plan de acción que incluyó estrategias de racionalización de trámites formuladas para todos los trámites de la entidad, se cumple con el 100% de las disposiciones contenidas en el Decreto 088 de 2022 que establece que hasta abril del año 2034 las autoridades territoriales debían cumplir con el

100% de sus trámites digitalizados y para el 2037 el total automatizados. Estas acciones conjuntas se suman y complementan de manera positiva, logrando consolidar servicios y trámites de calidad dirigidos a la ciudadanía en general, como también a otras instituciones del estado, entes territoriales, sociedad civil organizada y sector privado, con quienes se sostienen relaciones importantes y que hacen parte de la dinámica política.

Se cuenta con un solo Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA que incluye el uso de la Inteligencia Artificial y la **interoperabilidad con otras entidades públicas para consultar y compartir información**, esta integración permite una gestión más efectiva de las peticiones realizadas por los usuarios y el análisis de grandes volúmenes de información en tiempo real. Así mismo, y con el uso de estrategias y nuevos desarrollos tecnológicos, la diversificación de los canales de atención al ciudadano incluyendo telefónico, presencial y digital, junto con el uso de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial y big data, mejora la accesibilidad, personalizando las respuestas de los requerimientos ciudadanos, optimizando la atención, reduciendo tiempos de espera a 15 minutos máximo y aumentando la satisfacción ciudadana en un 100% en cada medición.

La relación entre la infraestructura física y la innovación tecnológica es estrecha y mutuamente complementaria, ambas han sido fundamentales para el funcionamiento eficiente, como soporte y capacidad en equipos y redes de comunicación, sobre el cual se han implementado soluciones tecnológicas, facilitando la transformación digital, al disponer de una infraestructura física que ha ido mejorando y se han podido adoptar nuevas tecnologías, el uso de inteligencia artificial y la digitalización de servicios, optimización de recursos en una combinación de infraestructuras y tecnologías innovadoras, este año **se inauguran nuevas obras que tienen como propósito mejorar la infraestructura de la Gobernación en la ciudad de Cali**, y se

hacen reparaciones al 100% de las obras priorizadas en Cali y en regiones, de acuerdo con las realidades en cada oficina territorial, atendiendo a las leyes vigentes en materia de infraestructura e impactando de manera positiva en la prestación de trámites y servicios en todo el departamento.

La implementación de estas obras y de otros proyectos, hacen parte de la **estrategia de participación y apalancamiento comunitario**, impulsado por este Gobierno, y que ha logrado incorporar decisiones sobre la participación ciudadana en la gestión pública, en líneas como Capacitación y Empoderamiento, al proporcionar formación a las comunidades en gestión financiera y planificación de proyectos se ha fortalecido su capacidad para participar efectivamente en iniciativas de inversión pública; Presupuestos Participativos, al permitir a los ciudadanos que decidan sobre la asignación de una parte del presupuesto público, fomentando la corresponsabilidad y el compromiso comunitario, ambas líneas con la implementación de una plataforma digital para deliberar e interactuar con la comunidad; alianzas Público-Comunitarias, colaboración entre la Gobernación y comunidades locales que ha facilitado la cofinanciación y ejecución conjunta de proyectos, aprovechando recursos y conocimientos locales. Esta estrategia y el uso de la plataforma de participación ha logrado que los ciudadanos presenten proyectos innovadores para la ciudad de Cali y el departamento con más de 5,000 participantes que han visitado la plataforma en el último año, resultando en la implementación de ocho proyectos que abarcan desde sistemas de iluminación ecológicos hasta la ampliación de espacios verdes, las ideas y propuestas han resultado ser positivas, innovadoras y con un alto grado de compromiso frente a su cuidado y protección.

Así mismo y entendiendo que un buen servicio es la suma de muchos factores tecnológicos y humanos, las personas que se encuentran de la ventanilla hacia adentro, y que

tienen como misión facilitar información a la ciudadanía, siguen desarrollando competencias diferenciales, especiales y adaptables, a través de nuevos e innovadores diseños metodológicos, es así como Se culminan con éxito los procesos de fortalecimiento de capacidades y desarrollo de competencias sobre el rol de las instituciones públicas, a través de metodologías propias, creadas para aprender haciendo, a su vez que se implementa una estrategia para que servidores públicos y contratistas construyan y propongan acciones innovadoras para mejorar el relacionamiento con la ciudadanía. Esto enriquece el compromiso e incrementa las competencias del Talento Humano en las relaciones diarias, al interiorizar que como servidores públicos y contratistas son la imagen de la institución, al informar, facilitar, prestar servicios y transmitir lo mejor del Gobernación de la ventanilla hacia fuera.

Se implementan con éxito las actividades contempladas en el Plan de Acción de la Cultura Organizacional de la Gobernación del Valle del Cauca, plan que ha permitido reforzar la cultura deseada en los servidores públicos y contratistas. El personal se encuentra preparado al fortalecer elementos de una Cultura Organizacional, con procesos de fortalecimiento periódicos que responden al plan de acción, y que ayudan a entender los desafíos de la atención ciudadana y conocer las herramientas y recursos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, esto demuestra el interés de la institución por seguir consolidando y alinear elementos de una cultura organizacional que conecta diferentes perspectivas en un propósito común, orientado a mejorar la manera como se comportan y trabajan las personas y que tan bien funcionan como equipo, donde valores y principios compartidos, ayudan a establecer un marco común como la equidad, la transparencia, la accesibilidad, y responsabilidad, que guían las decisiones diarias y prácticas de los empleados para promover una mentalidad de servicio y una comunicación más efectiva.

Se ha invertido en proyectos de infraestructura en Cali y en las oficinas Territoriales de acuerdo con la reglamentación vigente, y se ha ampliado la estructura de la ventanilla incluyente, que ahora tiene por nombre "Ventanilla Más Incluyente", implementada también en todas las Territoriales y en oficinas virtuales, haciendo uso de las tecnologías para lograr mayor accesibilidad a través de medios virtuales y presenciales. Estas acciones han logrado mejorar la atención especial y preferente en trámites y servicios especialmente a personas con discapacidad o estado de indefensión, la incorporación de estos enfoques que atienden a demandas y necesidades ciudadanas específicas, pero que también responden marcos legales y jurisprudenciales, también suman y robustecen la capacidad institucional en la incorporación de los enfoques diferenciales étnicos, de género, religiosos, geográficos, entre otros enfoques, con el propósito de reducir las barreras de acceso que enfrentan ciudadanos para acceder a trámites y servicios, estas decisiones y aprendizajes adoptados por la Gobernación del Valle del Cauca impactan sobre el ámbito público, constituyéndose en buenas prácticas aplicables a otras instituciones del estado.

Los mecanismos creados por la política pública de participación ciudadana, con base en la cual se implementan acciones, para robustecer la toma de decisiones, y que ha facilitado a ciudadanos y sociedad civil organizada coadyuvar en la implementación del plan de acción de la Política Pública de participación, ya que los procesos para ampliar la participación han sido exitosos, no solo han mejorado el modelo de toma de decisiones y generado cohesión con la ciudadanía, sino que también, la formulación e implementación de esta política pública, ha logrado articularse a la dinámica territorial y social en el departamento, gracias al acompañamiento que por parte de la sociedad civil organizada ha legitimado y apoyado estos procesos.

En este sentido y en articulación con la ley 712 de 2014, de Transparencia y del Derecho de acceso a la información pública, el MIPG reconoce la información y comunicación como una dimensión de importancia en la planeación y gestión de las entidades al garantizar el pleno ejercicio del derecho fundamental a la información pública, por lo cual se crean mecanismos y se garantiza la transparencia en la información pública a través de la publicación proactiva de datos abiertos para que la ciudadanía, interesados y grupos de valor hagan uso de los datos, adicional a la creación de mecanismos de control y rendición de cuentas accesibles a todos los ciudadanos. De acuerdo con el esquema de publicación de la información se cumple con el 100% de los 13 componentes requeridos en este instrumento para informar de forma ordenada, a la ciudadanía, interesados y usuarios, sobre la información publicada y los medios a través de los cuales se puede acceder a la misma, pudiendo así no solo cumplir con la ley, sino también visibilizar los proyectos, acciones e inversiones del gobierno departamental, promover la rendición de cuentas y facilitar la información a la ciudadanía y grupos de valor.

Se siguen recibiendo peticiones, quejas, reclamos, solicitudes denuncias y felicitaciones y el flujo de estas ha disminuido a la mitad, en comparación con los últimos 4 años, actualmente, el 95% de las PQRSDF son respondidas antes de los tiempos establecidos por la ley y conforme a los procedimientos vigentes, cerrando la brecha de la presentación de tutelas, lo que sin duda alguna es un avance importante para consolidar la misionalidad de la Gobernación del Valle del Cauca y mejorar la imagen institucional, sumado a las felicitaciones recibidas por parte de ciudadanos, felicitaciones que sirven también para conocer la percepción de la ciudadanía y grupos representativos, al retroalimentar a la entidad por la atención recibida.

Todos estos logros, lecciones y aprendizajes, alcanzados a partir decisiones contundentes, cambios estratégicos en diferentes líneas de trabajo al interior de la Gobernación del Valle de

Cauca, que de manera progresiva han ido llevando a la entidad por un camino de éxitos y reconocimientos, uno de los logros es el puntaje de IDI, la política institucional de Servicio al Ciudadano tiene como resultado una evaluación altamente positiva del índice de desempeño con 95 puntos, la entidad presta una atención más eficiente, se cuenta con 100% de los ciudadanos satisfechos y una mayor transparencia en los procesos, reflejando un impacto positivo en la gestión pública y en la relación con los vallecaucanos.

Lo anterior a promovido que entes territoriales, sector privado, organizaciones y la ciudadanía, respalden la gestión impulsada por la Gobernación del Valle del Cauca, a través de canales formales institucionales y otros medios utilizados por la sociedad civil organizada, lo que se constituye en un espaldarazo ciudadano a las transformaciones lideradas por la Gobernación para mejorar la atención y los servicios ofrecidos, es así como en Cali y las oficinas territoriales, se adoptan estrategias de articulación que fomentan la escucha, la participación y que reconocen la calidad y oportunidad en los servicios y trámites, como resultado de la implementación de la Política Servicio al Ciudadano. Esto, como una mejora en la confianza ciudadana que se percibe como positiva, constituyéndose como un resultado importante de la implementación que la Gobernación del Valle a adoptado en diferentes líneas de acción, que fortalece la imagen institucional y el respaldo ciudadano como indicador de buena gobernanza y como herramienta estratégica para lograr desarrollo, estabilidad y cohesión social.

9 Formulación de Ejes Estratégicos y Despliegue de Estrategias para el Logro de la Apuesta de Futuro

Para el cumplimiento del escenario apuesta se plantea una visión de futuro como un elemento estratégico que orienta la definición de ejes y estrategias para alcanzar este escenario, funcionando como una guía que sintetiza este escenario en el contexto del fortalecimiento de las capacidades institucionales orientadas a la mejora de la política institucional servicio al ciudadano del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG en la Gobernación del Valle del Cauca al año 2036.

Tabla 40

Visión de futuro

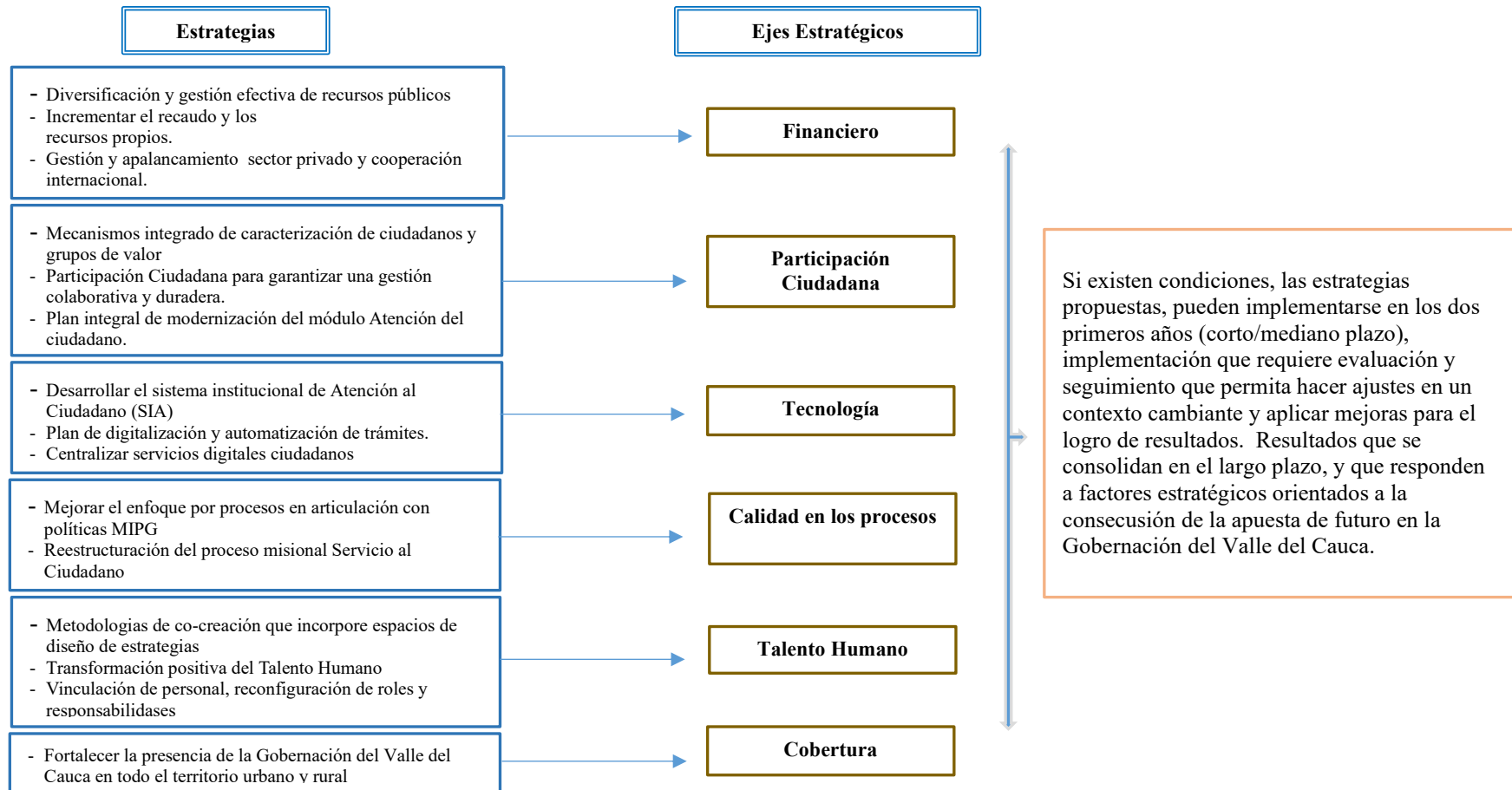
ESCENARIO APUESTA “VALLE AVANZANDO JUNTOS”	
Visión de futuro	Para el año 2036, la Gobernación del Valle del Cauca será un referente nacional en la implementación de la política institucional de servicio al ciudadano, garantizando la prestación de un servicio eficiente, transparente, inclusivo y diverso, a través de una gestión innovadora y centrada en las necesidades de la ciudadanía, la entidad contará con un sistema de atención integrado ágil y accesible, con trámites digitalizados y automatizados, canales digitales optimizados y mecanismos preferenciales para poblaciones en situación de discapacidad y vulnerabilidad, asegurando una gestión financiera sostenible y eficiente, que permita ampliar la cobertura de los servicios en todo el territorio vallecaucano. Este modelo fomentará la confianza ciudadana, la calidad y mejora continua de sus procesos, potenciará el talento humano y promoverá el incremento en el índice de desempeño institucional posicionándola como una entidad la líder entre su grupo par.

Fuente: Elaboración propia, 2025

Se formulan 6 ejes estratégico en las siguientes líneas: Financiero, Responsabilidad social, Tecnología, Calidad y procesos, Desarrollo del Talento Humano y Cobertura.

Para cada eje estratégico, se formulan estrategias y acciones que tienen como propósito fortalecer los procesos internos y la mejora permanente en la calidad y eficacia de tramites, servicios y OPAS que la Gobernación del Valle del Cauca, pone a disposición de la ciudadanía y diferentes grupos de interés en los 42 municipios del Departamento. Los resultados de la implementación de las estrategias, orientado al logro del escenario apuesta al año 2036, se irán consolidando en el corto, mediano y largo plazo, los tiempos de implementación podrían estar entre 1 y 2 años, la implementación y seguimiento del tercer año en adelante, los procesos de mejora y seguimiento a resultados en los siguientes años, así mismo se identifican los periodos de implementación de las acciones a un corto (entre 1 a 2 años), mediano (entre 3 a 6 años) y largo plazo (7años en adelante), información contenida en las siguientes tablas:

Figura 33 Estrategias para el logro de la Apuesta de Futuro y Ejes Estratégicos



Fuente: Elaboración propia, 2025

9.1 Despliegue de Estrategias

Eje estratégico Financiero:

Tabla 41

Diversificación y gestión efectiva de recursos públicos

Estrategia 1	Diversificación y gestión efectiva de recursos públicos: para implementación de la política Servicio al Ciudadano del MIPG.
Fases Actividades	Se proponen las siguientes fases Fase 1: Diagnóstico de capacidades y necesidades territoriales – Identificación a partir de Buenas prácticas: a) planificación Regional, aprovechamiento de herramientas de diagnóstico sectorial para la priorización de inversiones estratégicas, b) mapeo de Capacidades locales, identificación de recursos y competencias de las administraciones locales para la gestión organizada de los recursos de regalías. – Estudio de buenas prácticas regionales, nacionales e internacionales en prácticas de innovación pública – Acciones específicas: a) analizar necesidades de los territorios, b) identificación de territorios y sectores prioritarios para la inversión, c) adelantar diagnóstico del estado de ejecución y planeación de regalías en periodos anteriores. – Herramientas recomendadas: a) estudios de línea base, b) encuestas comunitarias para identificar necesidades clave. Fase 2: Fortalecimiento Institucional – Buenas prácticas: a) capacitación técnica, fortalecimiento de capacidades técnicas en formulación de proyectos, b) Aprovechamiento del equipo experto en normativas y procedimientos del SGR – Acciones específicas: a) formación y actualización en formulación y evaluación de proyectos de acuerdo con la normativa vigente aplicable, b) establecer alianzas con universidades o consultoras para fortalecer experticia técnica, c) crear manuales internos para la gestión de regalías. – Herramientas recomendadas: a) Talleres metodologías MGA, b) plataformas del SGR para consulta de normativas y formatos. Fase 3: Priorización y gestión de proyectos – Buenas prácticas: a) inversión en impacto social, b) uso de tecnologías para la estructuración, sistemas de información geográfica para identificar zonas de alto impacto. – Acciones específicas: a) definir criterios de priorización (impacto social, sostenibilidad, viabilidad técnica), b) elaborar proyectos con metas claras, alineadas al Plan de Desarrollo y proyectos estratégicos de largo plazo, c) validar la estructuración de proyectos con participación comunitaria. – Herramientas recomendadas: a) Sistemas de Información Geográfica SIG para la

	priorización de áreas de intervención, b) software de gestión de proyectos como Microsoft Project o Trello. Fase 4: Presentación y aprobación de proyectos - Buenas Prácticas: a) acompañamiento técnico a municipios para ajustar proyectos y evitar rechazos, b) transparencia en la presentación, utilización de herramientas digitales para la presentación de propuestas y seguimiento en tiempo real. - Acciones específicas: a) revisar y asegurarse que los proyectos cumplan con los requisitos técnicos y normativos, b) presentar los proyectos de acuerdo con los tiempos establecidos, c) realizar una gestión activa con los OCAD para facilitar la aprobación. - Herramientas recomendadas: a) plataforma de presentación de proyectos de SGR, b) guías oficiales del DNP. Fase 5: Ejecución transparente y eficiente - Buenas prácticas: a) seguimiento en tiempo real, uso de herramientas digitales para el seguimiento de proyectos financiados por regalías, b) contratación transparente, promover procesos de contratación transparente pública abiertos y competitivos. - Acciones específicas: a) formular plan de acción para la ejecución de proyectos, que contenga plazos y responsables, b) realizar procesos de contratación abiertos, garantizando la pluralidad de oferentes, c) implementar auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado de los recursos. - Herramientas recomendadas: a) plataforma de contratación pública como SECOP II, b) software de monitoreo de ejecución presupuestal. Fase 6: Monitoreo y Rendición de Cuentas - Buenas prácticas: a) participación ciudadana, monitoreo de proyectos financiados con regalías a través de plataformas abiertas, b) evaluación de impacto, realizar estudios pos-ejecución para medir el impacto del proyecto en la comunidad. - Acciones específicas: a) implementar un sistema de indicadores para medir el desempeño del proyecto, b) establecer canales de comunicación para el monitoreo los avances por parte de la comunidad, c) publicar informes periódicos sobre el uso de recursos y resultados definidos. - Herramientas recomendadas: a) paneles de control en línea para rendición de cuentas, b) encuesta de percepción ciudadana.
Indicadores	- Tasa de aprobación de proyectos: Porcentaje de proyectos aprobados por los OCAD frente a los proyectos presentados. - Nivel de ejecución presupuestal: Porcentaje de los recursos aprobados que han sido ejecutados. - Porcentaje de recursos invertidos en sectores prioritarios: Proporción de recursos de regalías destinados a sectores clave (capacidades institucionales para la atención al ciudadano, accesibilidad para personas con discapacidad, modernización del módulo de atención al ciudadano, necesidades de educación, salud, infraestructura entre otros). - Tasa de cumplimiento de metas: Porcentaje de las metas alcanzadas frente a las proyectadas.

	– Tasa de auditorías realizadas. Porcentaje de proyectos auditados frente al total ejecutado.
Resultados esperados	– Mayor eficiencia en la asignación de recursos e incremento en el porcentaje de proyectos aprobados por el SGR. – Optimización del impacto social, una mayor inversión en proyectos que mejoren el acceso a los trámites y servicios que ofrece la entidad y otros proyectos de inversión – Fortalecimiento de la transparencia, incremento en la confianza ciudadana en la gestión de recursos. – Monitoreo efectivo, reducción de los tiempos de ejecución y mejor cumplimiento de metas.
Responsable	Departamento Administrativo de Planeación, Secretaría General y Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Pública
Período de implementación	Mediano plazo

Fuente: elaboración propia, 2025

Tabla 42

Incrementar el recaudo y los recursos propios

Estrategia 2	Incrementar el recaudo y los recursos propios: a través de acompañamiento a ciudadanos y con sectores productivos, incluyendo incentivos tributarios.
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación Estratégica – Análisis de la base tributaria: a) identificar contribuyentes activos y potenciales mediante una revisión del catastro fiscal y comercial, b) detectar áreas de evasión tributaria y sectores informales. – Priorización de fuentes de ingresos: a) enfocarse en impuestos prediales, de industria y comercio, y otros tributos locales. – Definición de objetivos y metas: a) establecer metas de incremento del recaudo (ejemplo: +20% en dos años). Fase 2: Implementación de Tecnología y Digitalización – Articular al Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA) acceso en línea que permita la consulta de impuestos, generación de facturas y pagos electrónicos, b) integrar la plataforma con sistemas de notificación (SMS, correos electrónicos) para recordatorios de vencimientos. – Uso de aplicaciones móviles: a) implementar apps para facilitar el pago de impuestos prediales, vehiculares y comerciales desde dispositivos móviles, b) incorporar sistemas de gamificación para fomentar la cultura tributaria (ej.: descuentos por cumplimiento temprano). – Actualización del catastro multipropósito: a) usar tecnologías SIG (Sistemas de Información Geográfica) y drones para identificar predios no registrados. Fase 3: Incentivos Tributarios y Promoción de la Cultura de Pago – Implementar incentivos para contribuyentes cumplidos: a) ofrecer descuentos por

	pago anticipado (ej.: 10% antes de la fecha límite), b) establecer un sistema de recompensas para contribuyentes que cumplan con sus obligaciones fiscales. - Campañas de educación y sensibilización: a) realizar talleres, jornadas informativas y campañas digitales para explicar la importancia del pago de impuestos, b) mostrar el impacto de los recursos recaudados en obras públicas y servicios. - Facilidades de pago: a) permitir pagos a cuotas sin intereses, b) habilitar múltiples métodos de pago, incluyendo tarjetas de crédito, débito, transferencias bancarias y billeteras electrónicas. Fase 4: Alianzas Estratégicas e Innovación - Colaboración interinstitucional: a) trabajar con entidades nacionales como la DIAN para compartir información fiscal y promover el cruce de datos. - Participación del sector privado: a) establecer acuerdos con bancos y plataformas de pago para promover facilidades en las transacciones tributarias. Fase 5: Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua - Seguimiento del desempeño del sistema: a) implementar tableros de control digitales para monitorear en tiempo real el avance en el recaudo, b) realizar auditorías periódicas para detectar y corregir posibles inconsistencias. - Evaluación del impacto de las estrategias: a) medir la efectividad de los incentivos tributarios y la satisfacción de los contribuyentes. - Ajustes basados en resultados: a) mejorar los procesos con base en retroalimentación ciudadana y análisis de datos.
Indicadores	Indicadores: - Porcentaje de contribuyentes identificados frente al total estimado. - Incremento del porcentaje de pagos realizados en línea. - Número de predios o contribuyentes nuevos registrados. - Porcentaje de contribuyentes que se benefician de los incentivos. - Número de alianzas formalizadas con entidades públicas y privadas. - Incremento en el uso de servicios financieros para pagos tributarios. - Incremento porcentual del recaudo anual. - Reducción de la evasión fiscal en un porcentaje establecido (ej.: 10%).
Resultados esperados	- Incremento del 20-30% en el recaudo de recursos propios en un período de 2 años. - Ampliación de la base de contribuyentes en un 15-20% mediante la identificación de predios y comercios informales. - Reducción del 15% en los niveles de evasión tributaria. - Implementación de sistemas tecnológicos sostenibles y eficaces para la gestión fiscal.
Responsable	- Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Pública
Período de implementación	- Mediano plazo

Fuente: elaboración propia, 2025

Tabla 43*Gestión y apalancamiento de recursos con sector privado y de cooperación internacional*

Estrategia 3	Gestión y apalancamiento de recursos con sector privado y cooperación internacional: que movilicen iniciativas ciudadanas en el departamento del Valle del Cauca, proyectos estratégicos en áreas clave, que amplíe y diversifique el modelo de gestión de recursos, a través de alianzas estratégicas.
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación Estratégica: - Mapeo de actores estratégicos pertenecientes a) el sector privado, para conocer el sector al que pertenece, las zonas de intervención, los programas e intereses, las iniciativas de responsabilidad social empresarial, entre otros factores; y, b) organismos y programas con financiamiento de la cooperación internacional, el mapeo debe organizar la información de acuerdo con el tipo cooperación, los ejes temáticos en los que trabaja, la población priorizada, la misionalidad de la cooperación y las zonas de intervención en el departamento del Valle del Cauca, entre otros variables que puedan considerarse estratégicas en este mapeo de actores. - Identificación de necesidades y proyectos prioritarios de la entidad territorial, que puedan requerir apalancamiento de recursos, del sector privado o de la cooperación internacional. - Análisis de las oportunidades de financiamiento y de los mecanismos de cooperación, de acuerdo con la revisión de las condiciones del sector privado y de la cooperación internacional en relación con la información de los actores mapeados. - Estructurar una agenda de incidencia y gestión con sector privado y la cooperación internacional, que incluya reuniones, acercamientos, y articulación en el marco del plan de desarrollo departamental y planes de desarrollo municipal, en los casos que se requiera. - Formulación de una ruta de trabajo y definición del modelo de gestión de recursos (convenios, donaciones, subvenciones, asociaciones y alianzas público-privadas, etc.). Fase 2: Diseño y Formulación de Proyectos Actividades: - Identificación de organizaciones en el departamento para los casos en los que se requiera de una implementación por parte de una organización de sociedad civil o un tercero, que no pueda ser la Gobernación. - Acompañamiento técnico en la fase de formulación de proyectos con financiamiento del sector privado y cooperación internacional. Acompañamiento de la cooperación y el sector privado hacia la Gobernación del Valle, y hacia las organizaciones que puedan vincularse. - Elaboración de portafolio de proyectos con estructura técnica, financiera y jurídica, de acuerdo con los requerimientos, procedimientos y formatos exigidos por cada contraparte. - Desarrollo de propuestas alineadas con los requisitos del sector privado y/o de la cooperación internacional. - Diseño de esquemas de cofinanciación y sostenibilidad financiera de los proyectos.

	Fase 3: Gestión y Presentación de Propuestas: – Espacios de trabajo con sector privado y la cooperación internacional, como parte del desarrollo de las agendas y espacios de encuentro con sector privado y la cooperación internacional, de acuerdo con los avances alcanzados. – Establecimiento de acuerdos con potenciales financiadores y aliados estratégicos. – Presentación de proyectos a convocatorias del sector privado y de la cooperación internacional, en articulación con el Plan de Desarrollo Departamental, Planes de Desarrollo Distritales/Municipales y proyectos estratégico con enfoque prospectivo. Fase 4: Implementación y Ejecución de Recursos, actividades: – Formalización de acuerdos y cronogramas para la implementación de los proyectos, de acuerdo con los tiempos y procedimientos pactados. – Ejecución de los proyectos según los lineamientos establecidos. – Monitoreo y control del uso eficiente de los recursos, a través del establecimiento de los comités de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. Fase 5: Seguimiento, Evaluación y Transparencia, actividades – Evaluación del impacto de los proyectos financiados, en coordinación con los donantes y socios privados – Publicación de informes de transparencia sobre la gestión de recursos. – Ajustes y mejoras en la estrategia de gestión de recursos. Ajustes en el proceso interno para mejora de la estrategia. – Publicación de buenas prácticas en articulación con los distintos socios.
Indicadores	– Porcentaje de proyectos con esquemas de cofinanciación definidos (sector privado y cooperación internacional) – Cantidad de proyectos presentados al sector privado y a la cooperación internacional, como resultado de la implementación de la estrategia, medición anual. – Monto total de recursos gestionados y ejecutados. – Nivel de cumplimiento de metas de los proyectos financiados – Número de informes de rendición de cuentas publicados.
Resultados esperados	– Acceso a nuevas fuentes de financiamiento para el desarrollo territorial. – Incremento en la inversión privada y cooperación internacional en la región. – Fortalecimiento de la capacidad institucional en gestión financiera, con fuentes de recursos no públicos, o con cofinanciamiento del sector privado o la cooperación internacional. – Identificación de nuevas fuentes de recursos para el impulso de temas estratégicos.
Responsable	– Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Pública
Período de implementación	– Mediano plazo

Fuente: elaboración propia, 2025

Eje estratégico Participación Ciudadana

Tabla 44*Mecanismo integrado de caracterización de ciudadanos y grupos de valor*

Estrategia 1	Mecanismo integrado de caracterización de ciudadanos y grupos de valor: que interactúan con la oferta institucional de servicios, trámites, procedimientos administrativos de la Gobernación del Valle del Cauca para comprender sus necesidades y expectativas y mejorar la oferta institucional y la relación con la ciudadanía.
Fases Actividades	Se presentan las siguientes fases: Fase 1: Identificación de objetivos y alcance Objetivo General: identificar las características, intereses y necesidades de ciudadanos y grupos de valor en el departamento del Valle del Cauca, que permita mejorar la respuesta institucional a los requerimientos ciudadanos, frente a trámites, servicios y proyectos que oferta la entidad en los territorios. Objetivos específicos: – Utilizar los espacios de diálogos presenciales y virtuales para caracterizar ciudadanos y grupos de valor – Identificar las características demográficas de ciudadanos y grupos de interés en el departamento del Valle del Cauca. – Identificar las preferencias por canales de atención y posibilidad de acceso a canales electrónicos, relacionados con los trámites, servicios, proyectos e información de interés. – Procesar y analizar la información recolectada. – Formular propuestas de mejora en trámites, servicios y proyectos que oferta la entidad. Fase 2: Fortalecer el equipo responsable de la caracterización de ciudadanos y grupos de valor – Capacitar al personal de la Gobernación en el uso de las herramientas de recolección de datos, análisis de perfiles de usuarios y en la importancia para la entidad de la caracterización de los ciudadanos y grupos de valor. – Delegar un grupo interdisciplinario encargado del análisis de la información resultado de la aplicación de los instrumentos para caracterizar los ciudadanos y grupos de valor Fase 3: Priorización de variables Variables medibles relacionadas con el objeto de la caracterización, variables económicas, variables medibles que pueden observarse y medirse, variables asociativas para realizar segmentaciones, variables consistentes cuyos valores pueden sostenerse en el tiempo Fase 4: Ampliar los mecanismos para recolección de información – Encuestas – Información recolectada en puntos de atención o servicio al ciudadano

	– Registros administrativos (Perfiles o expedientes) – Grupos focales – Experimentos de usuarios – Observación directa – Espacios de diálogo – Utilizar las líneas de atención ciudadana disponibles en la Gobernación, para recoger las necesidades y expectativas de los usuarios de manera directa. Fase 5: Automatización de la información y establecimiento de grupos o segmentos. – Aprovechar las ventajas tecnológicas de los sistemas información para la aplicación, sistematización de la información requerida en la caracterización de ciudadanos y grupos de valor por segmento de acuerdo con la estructura técnica y metodológica definida. – Consolidar la información que resulte del ejercicio de la caracterización de ciudadanos y grupos de valor y realizar un análisis detallado de los datos recolectados para segmentar a los ciudadanos en grupos específicos según criterios como ubicación geográfica, tipo de servicio, trámite o procedimiento administrativo solicitado, frecuencia de uso, entre otros. – Realimentación a la oferta institucional de bienes y servicios, de acuerdo con las necesidades, los intereses, las expectativas y las preferencias de los grupos de valor identificadas en la caracterización, diseñando mecanismos de personalización para la atención. Fase 6: Publicación de la información – Difundir la información al interior de la entidad para mejorar las intervenciones de las diferentes dependencias de cara al ciudadano, promoviendo el uso de los resultados de los ejercicios de caracterización y el análisis de la información para que sea un ejercicio de consulta permanente – Aprovechar los espacios de diálogo en el territorio para socializar los principales resultados de la caracterización de ciudadanos y grupos de valor, facilitando la consulta externa para generar sinergias con otras entidades, la ciudadanía en general, los usuarios o los grupos de interés de las instituciones. – Construir planes, programas y proyectos de acuerdo con los resultados de la aplicación de la caracterización de ciudadanos y grupos de valor
Indicadores	Indicadores de cobertura, calidad, representatividad, participación, – Porcentaje de la población caracterizada – Número de ciudadanos / Total de la población objetivo – Cobertura geográfica de la caracterización: Número de localidades o territorios cubiertas / Total de territorios o localidades – Porcentaje de registros completos y válidos: Número de registros completos y válidos / Total de registros generados – Diversidad sociodemográfica representada: Número de grupos poblacionales representados en la caracterización / Total de grupos identificados en el territorio.
Resultados	Ajustar la oferta institucional y presentar ofertas de servicios focalizadas para

esperados	responder satisfactoriamente el mayor número de requerimientos, así como obtener retroalimentación y lograr la participación de la ciudadanía para el logro de los objetivos de las entidades y la satisfacción de derechos ciudadanos.
Responsable	- Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano
Período de implementación	- Corto plazo

Fuente: elaboración propia, 2025

Tabla 45

Participación ciudadana para garantizar una gestión efectiva y duradera

Estrategia 2	Participación ciudadana para garantizar una gestión efectiva y duradera: mediante un enfoque integral que combine la capacitación y empoderamiento ciudadano, la asignación de presupuestos participativos para la toma de decisiones inclusivas, y el fortalecimiento de alianzas público-comunitarias para garantizar una gestión colaborativa y duradera.
Fases Actividades	Fase 1: Capacitación y empoderamiento ciudadano, crear espacios de formación que generen capacidades en los ciudadanos para comprender la información técnica y operativa de los proyectos y la inversión pública, y así participar y contribuir en los procesos de toma de decisiones. Diagnóstico de necesidades formativas: - Realizar un análisis participativo para identificar los conocimientos y habilidades que los ciudadanos requieren (por ejemplo, en temas como derechos, mecanismos de participación y presupuestos públicos). - Diseñar programas prácticos y accesibles que incluyan talleres, cursos virtuales, seminarios y guías temáticas. - implementación del programa de capacitación. Ejemplo: "Escuela de Participación Ciudadana" para enseñar a interpretar presupuestos públicos o a formular propuestas comunitarias. - Firma de convenios con el SENA, acompañamiento y desarrollo metodológico para el proceso de capacitación y empoderamiento ciudadano. Liderazgo comunitario activo: - Incluir a líderes locales como formadores o mentores para generar confianza y asegurar la pertinencia del contenido, quienes acompañarán y participarán del proceso de formación. Metodología inclusiva: Garantizar que las capacitaciones sean inclusivas y accesibles, considerando la implementación de horarios flexibles, apoyo técnico y adaptaciones culturales. Esto es particularmente relevante en comunidades indígenas, afrodescendientes o rurales, así como para otras poblaciones que requieran la incorporación de un enfoque diferencial. Seguimiento y empoderamiento continuo: - Crear redes o plataformas para que los ciudadanos capacitados compartan experiencias y propongan proyectos, vinculada a los sistemas información de la entidad por medio de la cual se intercambie información, se acceda trámites y servicios y se facilite la participación y votación en el marco de la estrategia "Conversatorios Ciudadanos" Fase 2: Presupuestos participativos, establecer mecanismos de asignación de recursos públicos donde los ciudadanos decidan sobre el destino de una parte del presupuesto de la entidad. Definir el alcance del presupuesto participativo: - Crear una hoja de ruta clara y sistemática para dinamizar la participación ciudadana. - Institucionalizar nuevos espacios de interacción ciudadana o acciones de diálogos, que

	involucran la articulación con los entes territoriales del nivel nacional y local. - Identificar qué porcentaje del presupuesto institucional será gestionado a través de este mecanismo y los sectores prioritarios (educación, infraestructura, medio ambiente, etc.). - Fases clave: a) Sensibilización: Comunicar a la ciudadanía los beneficios y objetivos del presupuesto participativo, b) Presentación de propuestas: Abrir convocatorias donde los ciudadanos puedan presentar proyectos según las necesidades locales, c) Selección democrática: utilizar los espacios de participación ciudadana establecidos por la Gobernación del Valle del Cauca, para que a través de votaciones se prioricen las propuestas más relevantes, utilizando los sistemas de información de la entidad. Fortalecimiento ciudadano en la participación: Garantizar que los ciudadanos comprendan la gestión de los recursos públicos y cómo involucrarse en la priorización de proyectos. - Gestión y monitoreo transparente: Publicar informes periódicos sobre la ejecución de los proyectos aprobados y permitir que la comunidad participe en el seguimiento. - Firma de convenios con el SENA para formar y generar capacidades técnicas, formación dirigida a la mano de obra calificada y no calificada, que se llegase a contratar en los territorios. Esta como una estrategia para generar empleo en la región, movilizar la economía local y aportar al desarrollo de la región y a la cualificación de la mano de obra local. Incentivar la participación: - Promover espacios donde los ciudadanos puedan discutir, aprender y decidir colectivamente. Por ejemplo, utilizar tecnologías como plataformas virtuales para que personas de zonas rurales también puedan participar. Fase 3: Alianzas público-comunitarias, fortalecer la colaboración entre instituciones públicas y organizaciones comunitarias para la co-creación de proyectos que respondan a las necesidades locales. Identificación de actores clave: - Mapear organizaciones comunitarias, juntas de acción comunal, grupos de mujeres, jóvenes, asociaciones productivas y organizaciones diversas que puedan colaborar con la institución. Creación de un marco de trabajo conjunto: - Establecer estructuras de memorandos de entendimiento que definan los roles, responsabilidades y metas comunes. Ejecución de proyectos co-diseñados: - Trabajar con las comunidades en el diseño e implementación de proyectos, asegurando que estas tengan voz en todas las etapas (planificación, ejecución y evaluación). Asegurar la sostenibilidad de las alianzas: - Implementar mecanismos de financiamiento mixto (recursos públicos y aportes comunitarios) y capacitar a los actores locales en la gestión y mantenimiento de los proyectos. Reconocimiento del valor comunitario: - Reconocer y valorar el saber local en la solución de problemas públicos, promoviendo un enfoque de corresponsabilidad. Implementación de los proyectos y Seguimiento de estos.
--	---

	- Ejecución de los planes de trabajo según el proyecto. - Realización de comités técnicos de seguimiento - seguimiento a través de una batería de indicadores.
Indicadores	- Cobertura de la capacitación: Número de ciudadanos capacitados / Total de población objetivo - Participación inclusiva: Número de grupos vulnerables capacitados / Total de grupos identificados - Nivel de satisfacción de los participantes: promedio de calificación en encuestas de satisfacción de acuerdo con la escala establecida. - Porcentaje del presupuesto asignado a través de participación ciudadana: Monto total asignado por participación / presupuesto total de la institución. - Porcentaje de ciudadanos participantes en el proceso de presupuestos participativos: Número de ciudadanos participantes / Total de población objeto - Número de proyectos priorizados por la ciudadanía: lograr que al menos 10 proyectos anuales sean definidos y priorizados por la comunidad. - Nivel de ejecución de los proyectos financiados: Número de proyectos ejecutados / Total de proyectos aprobados. - Número de Alianzas Público – Comunitarias formalizadas: Formalizar al menos 5 alianzas anuales con organizaciones comunitarias. - Porcentaje de proyectos implementados mediante Alianzas: Número de proyectos ejecutados con alianzas / Total de proyectos comunitarios - Contribución comunitaria a los proyectos: Aporte de recursos comunitarios / Costo total del proyecto.
Resultados esperados (Metas)	Este proceso de participación refuerza la legitimidad de la Gobernación del Valle del Cauca y promueve un modelo de gobernanza más colaborativo y equitativo. - Espacios de participación ciudadana institucionalizados - Incrementar la inclusión ciudadana a través de procesos de formación, para que la ciudadanía esté mejor preparada para participar activamente. - Corresponsabilidad con la gestión pública, en relación con los presupuestos participativos y las alianzas para generar confianza entre las comunidades y la institucionalidad. - Sostenibilidad de los proyectos , a través de alianzas que favorezcan la apropiación y sostenibilidad de los proyectos al involucrar directamente a los beneficiarios.
Responsable	Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano
Período de implementación	Corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 46

Plan integral de modernización del Módulo de Atención al Ciudadano

Estrategia 3	Plan integral de modernización del Módulo de Atención al Ciudadano: incorporando mecanismos de atención especial y preferente para personas en estado de vulnerabilidad y discapacidad y las necesidades de ampliación del servicio a ciudadanos y grupos de interés - “Estrategia Más Incluyente”.
Fases Actividades	La estrategia se estructura en las siguientes fases: Fase 1: Diagnóstico Integral y Priorización de Necesidades que tiene como propósito identificar fortalezas, oportunidades, barreras y necesidades específicas de atención en cabeceras y zonas dispersas para definir acciones efectivas. - Revisión de Diagnósticos: Analizar estudios existentes a nivel nacional sobre el

	relacionamiento ciudadano, identificando buenas prácticas y áreas críticas en las que deben trabajarse con propuestas de mejora desde la innovación social y tecnológica. - Elaboración de un diagnóstico de accesibilidad en el edificio Palacio San Francisco que identifique los puntos que serán objeto de construcción y/o adecuación del espacio físico de servicio al ciudadano, para la adecuada prestación del servicio a las personas con discapacidades (visual, física, auditiva, cognitiva, etc) niños, personas mayores, personas de talla baja, alta, madres y otro tipo de limitaciones, para posteriormente, iniciar los trámites internos necesarios para su ejecución (presupuestales, contractuales y de talento humano, entre otros). - Evaluación de Infraestructura y Cobertura en las subregiones: a) mapear los puntos actuales de atención al ciudadano, su accesibilidad y cobertura, b) priorizar cabeceras municipales y zonas dispersas de difícil acceso con baja cobertura. - Estudio Normativo: Analizar el cumplimiento de la normatividad vigente en los módulos actuales, como estándares de accesibilidad, señalización y trato preferencial. - Encuestas y Entrevistas a Ciudadanos: Levantar información sobre la percepción de calidad del servicio, canales preferidos y barreras percibidas en el acceso. Fase 2: Planificación Estratégica y Diseño de Soluciones Personalizadas, de acuerdo a las necesidades de la administración departamental, cabeceras y zonas dispersas del Valle del Cauca, alineada con la normativa colombiana y estándares de atención inclusiva. - Definición de requisitos técnicos y soluciones personalizadas para los modelos de atención: ventanillas físicas con enfoques diferenciados para cabeceras (módulos robustos) y zonas dispersas (ventanillas móviles o puntos digitales). - Alianzas Estratégicas: Establecer convenios con instituciones educativas, gremios y organizaciones comunitarias para apoyar la operación en territorios lejanos. - Segmentación de Servicios: Ajustar los servicios ofrecidos según las características y necesidades de la población local, priorizando trámites esenciales o con mayor demanda en zonas donde históricamente han habido limitaciones de acceso. - Definición de Canales Multicanal: Diseñar un sistema integrado con ventanillas físicas, kioscos digitales, aplicaciones móviles y atención virtual (videollamadas y chatbots). - Diseño moderno e inclusivo del Módulo de Atención al Ciudadano del edificio Palacio San Francisco teniendo en cuenta: Adquisición de turneros que integre sistema braille para asignación de citas presenciales, integración de la plataforma para el enrolamiento y la asignación de turnos, ampliación de la asignación de turnos a través de sitio web Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA), señalización inclusiva que combine texto y símbolos gráficos para personas con diferentes niveles de comprensión o personas con discapacidades cognitivas o bajo nivel de alfabetización que facilite su orientación al visitar las instalaciones de la entidad para gestionar sus trámites o servicios, así como señales en alto relieve y sistema de Braille para personas con discapacidad visual. - Estructuración de espacios con áreas de recepción y mostradores de atención al ciudadano equipados con un sistema de amplificación de la voz o bucles magnéticos y accesorios para la lectura de labios, para el acceso equitativo a la
--	--

	atención para personas con discapacidad auditiva. - Diseño de espacios adecuados para la maniobra de personas con movilidad reducida. - Promoción de trámites y servicios orientados a realizar pedagogía utilizando pantallas interactivas con tecnología táctil y sensores avanzados que permiten manipular el contenido de manera intuitiva y efectiva para ofrecer una experiencia de usuario única. - Documentar un programa de hábitos y estilos de vida saludable dirigido al ciudadano, que incluya jornadas especiales de salud, pausas activas o actividades lúdicas que se adelanten en el tiempo en que el ciudadano lleve a cabo sus diligencias al interior de la Entidad. Fase 3: Optimización de Infraestructura y Expansión del Servicio, garantizar infraestructura accesible y expandir la cobertura en cabeceras y zonas dispersas. - Creación de Ventanillas Móviles: Implementar unidades móviles de atención ciudadana con capacidad de desplazarse a zonas rurales, garantizando accesibilidad en el departamento. - Instalación de Puntos Digitales Comunitarios: Habilitar kioscos digitales en zonas estratégicas, como centros educativos o casas comunales, con conectividad y soporte técnico básico. - Conectividad y Energía en Zonas Dispersas: Promover proyectos para garantizar internet satelital o soluciones autónomas de energía en puntos digitales rurales. Fase 4: Innovación Tecnológica y Desarrollo de Capacidades Digitales. - Articular a la estrategia de modernización tecnológica teniendo en cuenta los sistemas de información disponibles en la entidad. Fase 5: Evaluación, Seguimiento y Participación Ciudadana: - Definir instrumentos de seguimiento y medición que permita identificar acciones de mejora para robustecer la estrategia
Indicadores	- Porcentaje de Módulos físicos modernizados con accesibilidad universal - Número de rampas, señalización braille y sistemas de guía instalados - Número de ventanillas móviles creadas y en funcionamiento - Porcentaje de zonas dispersas cubiertas con puntos digitales o ventanillas móviles. - Número de territorios donde se ha ampliado la conectividad (internet satelital o soluciones autónomas). - Porcentaje de kioscos digitales operativos en áreas rurales. - Porcentaje de trámites digitalizados y automatizados respecto al total disponibles, en marco del cumplimiento de la ley de racionalización de trámites. - Número de usuarios que acceden a la plataforma digital única de servicios en un periodo de tiempo. - Porcentaje de personas en situación de discapacidad, vulnerabilidad o indefensión manifiesta que acceden a los servicios (% incremento anual) - Número de servicios adaptados específicamente para estas poblaciones.

Resultados esperados	– Diagnóstico consolidado con recomendaciones específicas por región. – Identificación de los municipios o zonas más críticas para intervención. – Estrategia ajustada con modelos operativos por región. – Plan multicanal que articule ventanillas físicas y digitales. – Número de ventanillas físicas y móviles en operación. – Reducción de barreras de acceso para grupos vulnerables en un 40%.
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano – Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional – Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas
Período de implementación	– Largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Eje Estratégico Tecnología:

Tabla 47

Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA

Estrategia 1	Sistema Institucional de Atención al Ciudadano – SIA: que integre la Inteligencia Artificial (IA) y la interoperabilidad entre entidades públicas, permitiendo una atención efectiva de las peticiones de los ciudadanos, optimizando el análisis de grandes volúmenes de información y promoviendo una gestión ágil, precisa y transparente de los servicios que ofrece la Gobernación del Valle del Cauca
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Identificar las características y servicios de los sistemas de información actuales Sede Electrónica, Sistema de administración de documentos electrónicos SADE y el Sistema de Gestión Social Integral – SIGESI – Evaluar los niveles de interoperabilidad existentes entre las entidades públicas y la Gobernación del Valle del Cauca – Definición de requerimientos funcionales y técnicos del nuevo Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA) – Documentar protocolos para el uso y aplicación del Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA) Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Modelar una arquitectura basada en microservicios para garantizar escalabilidad y modularidad y un sistema de trazabilidad de solicitudes que permita a los ciudadanos verificar el estado de sus solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones en tiempo real articulado al reglamento interno de las PQRSDF.

	– Integrar herramientas de IA para el análisis de datos, clasificación automática de solicitudes y asistentes virtuales para atención en línea. – El SIA debe ser accesible para personas con discapacidades visual, auditiva o cognitivas, utilizando herramientas de accesibilidad web como lectores de pantalla, traducción a lenguaje de señas y opciones de navegación por voz. – Realizar convenios con entidades del orden nacional y regional para la interoperabilidad y acceso a bases de datos de la información de los ciudadanos para agilizar trámites y servicios en el marco de la Política de Racionalización de Trámites. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Realizar campañas creativas para informar y fomentar en los ciudadanos el uso de las funcionalidades y beneficios del Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA). – Diseñar programas de formación en el uso de la plataforma y herramientas de IA para el personal administrativo. Fase 4: Implementación Operativa – Realizar el despliegue del sistema SIA – Activar los módulos de IA para atención masiva de solicitudes, solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones y análisis de grandes volúmenes de datos.
Indicadores	– Tiempo promedio de respuesta a solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, sugerencias, denuncias y felicitaciones ciudadanas – Número de entidades conectadas al sistema (Interoperabilidad) – Porcentaje de personal capacitado – Volumen de información procesada automáticamente
Resultados esperados (Metas)	– Documento técnico que detalle el diagnóstico y los requerimientos del SIA. – Sistema Institucional de Atención al Ciudadano SIA implementado – Manuales de usuario y protocolos de operación elaborados y distribuidos. – Campaña de difusión a través de todos los medios de comunicación disponibles (Redes sociales, TV, Plataformas digitales, páginas web, radio TV, prensa entre otros), alcanzando al menos el 90% de la población objetivo.
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano – Secretaría de las TIC – Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas
Período de implementación	– Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 48*Plan de digitalización y automatización de trámites*

Estrategia 2	Plan de digitalización y automatización de trámites: que facilite el acceso a los ciudadanos a sus derechos
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Identificar los trámites existentes, su nivel de demanda o cantidad de solicitudes que se reciben , costo y complejidad el cual se debe consolidar en el inventario de trámites que debe estar registrado en el Sistema Único de Información de Trámites -SUIT, según lo definido en la política de racionalización de trámites – Clasificar los trámites según impacto ciudadano, nivel de digitalización y/o automatización actual y requisitos normativos. – Establecer prioridades y metas en función de los bloques definidos en el Decreto 088 del 2022 que regula la digitalización y automatización de trámites en línea para facilitar el ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones con el Estado. – Definir los lineamientos técnicos y estándares necesarios para digitalización y automatización de los trámites – Diseñar el plan de implementación con metas específicas, recursos y responsables asignados. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Realizar un análisis de las herramientas y/o sistemas necesarios respecto a su disponibilidad de uso para la implementación del trámite, digitalizado y/o automatizado, definiendo los canales a través de los cuales se va a brindar el trámite, con el objetivo de mejorar la cobertura y calidad utilizando el Sistema Institucional de Atención al Ciudadano SIA, aplicativo para dispositivos móviles, redes sociales, entre otros, y los horarios de atención para cada uno. – Digitalizar formularios y transformar procesos presenciales en servicios en línea accesibles desde cualquier dispositivo, instalando los componentes, su parametrización, la implementación de las políticas de seguridad asociadas al trámite y alineadas el Modelo de Seguridad y Privacidad de Información de la Entidad. Automatizar trámites de alta demanda mediante sistemas de gestión documental y herramientas de inteligencia artificial para clasificación y respuesta automática – Documentar todos los trámites a racionalizar en procedimientos que permita realizar trazabilidad, reglas de operación y resultados esperados una vez sea digitalizado o automatizado, así como analizar las interacciones internas y externas. – Conectar bases de datos entre entidades públicas para reducir requisitos redundantes y garantizar el intercambio seguro de información o interoperabilidad – Realizar pruebas con trámites priorizados para evaluar funcionalidad y realizar ajustes antes del despliegue masivo

	Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Realizar talleres sobre el uso de las nuevas plataformas digitales y automatización de trámites para facilitar la transición hacia la transformación digital del trámite. – Capacitar a los funcionarios en atención ciudadana en entornos digitales. – Redefinir responsabilidades internas para asegurar el soporte técnico y la mejora continua del sistema. – Promoción y divulgación de los trámites racionalizados con los ciudadanos para que identifiquen las mejoras en la prestación del servicio. Fase 4: Implementación Operativa – Implementar los trámites digitalizados y automatizados en todas áreas de la Gobernación. – Habilitar canales de soporte técnico y atención al ciudadano para garantizar una transición fluida. – Ejecutar campañas de difusión para informar a la ciudadanía sobre los beneficios de los nuevos servicios digitales. – Definir métricas e indicadores de la disponibilidad y eficiencia del proceso digital/automatizado métricas o indicadores para medir y hacer seguimiento a la disponibilidad del trámite digitalizado y/o automatizado, tiempos de ejecución, contar con logs con el registro de las acciones realizadas por los usuarios y de los errores en procesamiento.
Indicadores	– Porcentaje de trámites digitalizados – Porcentaje de trámites automatizados – Tiempo promedio de respuesta de los trámites – Tasa de errores en solicitudes
Resultados esperados (Metas)	– Documento diagnóstico y plan de acción detallado. – Protocolos de operación y guías de usuario para funcionarios y ciudadanos disponibles. – Incremento en el uso de servicios digitales por parte de los ciudadanos.
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano – Secretaría de las TIC – Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas
Período de implementación	– Largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 49

Centralizar los servicios digitales ciudadanos

Estrategia 3	Centralizar los servicios digitales ciudadanos: integrando servicios existentes y ofreciendo acceso fácil a trámites en línea, pagos, solicitudes, consultas, y otros procedimientos de interés público a través de plataformas digitales, mediante una interfaz amigable y segura.
--------------	---

Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación de Servicios Digitales Ciudadanos en la Gobernación del Valle del Cauca – Realizar un análisis de la situación actual, donde se identifique los servicios disponibles y evaluar su nivel de digitalización, las necesidades de los ciudadanos con base en estadísticas de demanda, consultas frecuentes e identificar brechas tecnológicas, normativas y organizacionales. – Elaborar un cronograma de implementación por etapas, asignando recursos técnicos, humanos y financieros. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Crear en el Sistema Institucional de Atención al Ciudadano (SIA) un portal ciudadano que centralice todos los servicios digitales que ofrece la Gobernación del Valle del Cauca. – Diseñar interfaces amigables (UX/UI) para garantizar accesibilidad desde dispositivos móviles y web que contenga funcionalidades como: Consulta de información, pagos electrónicos seguros y seguimiento de solicitudes que incorpore herramientas de inteligencia artificial para responder consultas frecuentes y gestionar solicitudes automáticamente. – Integrar Tecnologías Emergentes como la realidad aumentada (AR) para ofrecer a los ciudadanos una experiencia más inmersiva, por ejemplo, mostrando visualmente los pasos de un trámite o un servicio, recorrido por el Módulo de Atención al Ciudadano o las instalaciones del edificio Palacio San Francisco así como las Oficinas Territoriales donde se encuentran los puntos de atención físicas. – Incorporar asistentes virtuales basados en IA que ayuden a los ciudadanos a navegar por los trámites, servicios disponibles, ofreciendo recomendaciones personalizadas y guiando a los usuarios paso a paso. – Implementar medidas de ciberseguridad y garantizar el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Realizar talleres para funcionarios sobre el uso del portal ciudadano y la gestión de servicios digitales. – Ejecutar campañas de difusión para informar a la ciudadanía sobre el acceso, uso y los beneficios de los nuevos servicios digitales ciudadanos. Fase 4: Implementación Operativa – Habilitar la plataforma para su uso público, priorizando servicios esenciales en la primera etapa. – Establecer canales de soporte técnico y atención al ciudadano para resolver dudas y realizar ejercicios de retroalimentación.
-------------------	--

Indicadores	– Porcentaje de servicios digitales habilitados – Tiempo promedio de atención – Número de usuarios registrados en la plataforma
Resultados esperados (Metas)	– Plataforma funcional que centralice los servicios ciudadanos ofertados por la Entidad. – Incremento progresivo en el uso de servicios digitales por parte de los ciudadanos.
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano – Secretaría de las TIC – Departamento Administrativo de Hacienda y Finanzas Públicas
Período de implementación	– Largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Eje Estratégico Calidad en Procesos:

Tabla 50

Mejorar el enfoque por procesos en articulación con políticas MIPG

Estrategia 1	Mejorar el enfoque por procesos en articulación con políticas MIPG: que garantice la articulación de las Políticas de MIPG vinculadas con el relacionamiento al ciudadano.
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación de los requisitos de la norma técnica de calidad implementada en la entidad con las políticas del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) – Revisar los productos documentales que se tienen establecidos desde el Sistema de Gestión de Calidad aplicables al proceso de M4-P1 Servicio al Ciudadano, M1-P5 Gestión para la transparencia, la integridad y la prevención de la corrupción, M3-P4 Operativizar el sistema departamental de política social – Revisar los lineamientos del MIPG enfocados a la Política de Servicio al Ciudadano y realizar el diagnóstico de alineación de cumplimiento y cómo se evidencia la articulación con los requisitos de la Norma Técnica de Calidad. – Evaluar el cumplimiento de las políticas de gestión y desempeño del MIPG vinculadas al relacionamiento con la ciudadanía, como servicio al ciudadano, participación ciudadana en la gestión pública, racionalización de trámites y la política institucional de transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción. – Articular los requisitos de la Norma Técnica de Calidad con los productos, lineamientos y herramientas de las Política de Gestión y Desempeño vinculadas al relacionamiento con la ciudadano

	Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica - Rediseñar los procesos para alinearlos con las políticas MIPG y las necesidades ciudadanas. - Identificar los entregables comunes tanto de los procesos como de las Políticas, unificando evidencias y simplificando según la pertinencia para optimizar el trabajo de los servidores públicos y evitar desgaste administrativos. - Implementar mecanismos de monitoreo que garanticen el cumplimiento de las políticas relacionadas con el ciudadano articulado con el requisito de seguimiento y evaluación que establece el Sistema de Gestión de Calidad. - Diseñar indicadores de gestión que midan el impacto del enfoque por procesos en las Políticas del MIPG vinculadas a la gestión del ciudadano. - Diseñar en el Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA un módulo que permita articular requisitos de los procesos según las normas técnicas de calidad y políticas del MIPG facilitando la gestión de los lineamientos, la recolección de evidencias de la ejecución de la planificación operacional, consolidación de información y reportes para analizar y tomar decisiones con base en resultados. - Mantener los estándares de calidad para los servicios certificados ofrecidos por la gobernación del Valle del Cauca Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional - Diseñar estrategias operativas de comunicación efectiva - Definir una estrategia de fortalecimiento de habilidades y competencias en los grupos de valor y servidores públicos para la optimización de la relación con la ciudadanía en el marco de los procesos y procedimientos. - Vincular en cada fase de la mejora de los procesos y procedimientos al personal de la entidad, para la toma de conciencia frente a sus aportes y compromiso institucional. - Redefinir roles y responsabilidades en los procesos rediseñados para asegurar su correcta implementación y actualizar el manual de funciones y procedimientos institucional. Fase 4: Implementación Operativa - Poner en marcha los procedimientos
Indicadores	- Porcentaje de procesos optimizados - Plataforma tecnológica implementada
Resultados esperados (Metas)	- Procesos operativos al 100% alineados con MIPG. - Procesos y políticas sistematizadas con indicadores para trazabilidad. - Articulación del Modelo de Operación por Procesos con las Políticas de Gestión y Desempeño del MIPG orientadas al relacionamiento con el ciudadano - Mapa de Procesos institucional.

Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano – Departamento Administrativo de Planeación – Coordinación del MIPG/Sistema de Gestión de Calidad
Período de implementación	– Corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 51

Reestructurar el proceso misional Servicio al Ciudadano

Estrategia 2	Reestructurar el proceso misional Servicio al Ciudadano: como un proceso estratégico, teniendo en cuenta la creación de la Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano creada mediante Decreto 1.22-1599 de septiembre de 2024 que articula las Políticas del MIPG: Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Servicio al Ciudadano, Racionalización de Trámites y Transparencia en la Gestión Pública.
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Evaluar la estructura organizativa y las funciones de la Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano y diagnosticar el estado actual del proceso servicio al ciudadano, incluyendo el análisis de la oferta y la demanda de los servicios que requieren o solicitan los grupos de valor. – Realizar benchmarking o realizar intercambios de experiencias exitosas para conocer y analizar la estructura y los procesos de relacionamiento con el ciudadano de otras Gobernaciones para identificar buenas prácticas y oportunidades de mejora que puedan ser implementadas en la Gobernación del Valle del Cauca. -Elaborar el plan de calidad para la reestructuración del proceso. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Documentar el proceso estratégico de relacionamiento con el ciudadano, con sus productos documentales estandarizados y articulados con las políticas de MIPG vinculadas a la atención a la ciudadanía. – Elaborar la Cadena de valor del Relacionamiento con la Ciudadanía que incluya: Caracterizar a la ciudadanía, los usuarios y grupos de valor de la entidad, desarrollar los escenarios y la interacción con los grupos de valor, en coordinación con las dependencias y definir productos, efectos e impactos. – Asegurar la articulación del proceso estratégico de relacionamiento al ciudadano con otros procesos del Modelo de Operación de la

	Gobernación. – Vincular la prospectiva en la formulación de los planes de desarrollo y en la formulación de políticas institucionales, programas y proyectos enfocados al servicio al ciudadano para asegurar su cumplimiento y permanencia en el largo plazo. – Definir lineamientos y acompañar a las dependencias en la implementación de los espacios de relacionamiento con el ciudadano. – Certificar los servicios del proceso de relacionamiento con el ciudadano con la Norma Técnica de Calidad ISO 9001 en su versión vigente. – Implementar herramientas de automatización para la gestión de tareas operativas y administrativas repetitivas, como la validación de datos y la verificación de documentos del Sistema de Gestión, lo que reducirá el tiempo de procesamiento para el análisis de información y liberar el talento humano para desarrollar actividades estratégicas y evitar reprocesos. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Entrenar a los funcionarios de la nueva Subsecretaría Administrativa y de Relacionamiento con el Ciudadano en el proceso rediseñado. – Actualizar las políticas internas y los manual de funciones para incorporar el enfoque de relacionamiento estratégico con el ciudadano. – Socializar al interior de la entidad el proceso de Relacionamiento con el Ciudadano. Fase 4: Implementación Operativa – Implementar la nueva Subsecretaría Administrativa y de Relacionamiento con el Ciudadano, con la estructura y el proceso de relacionamiento con el ciudadano. – Establecer un sistema de indicadores de desempeño para evaluar la eficacia del nuevo proceso.
Indicadores	– Porcentaje de cumplimiento del plan de calidad
Resultados esperados (Metas)	– Plan de calidad implementado – Cadena de valor diseñada – Reestructuración del proceso servicio al ciudadano – Ampliación del alcance de la certificación de calidad que incluya los servicios del proceso Relacionamiento con el Ciudadano
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamiento con el Ciudadano – Departamento Administrativo de Planeación – Coordinación MIPG/Sistema de Gestión de Calidad
Período de implementación	– Corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Eje Estratégico Talento Humano:

Tabla 52

Metodologías de co-creación que incorpore espacios de diseño de estrategias

Estrategia 1	Metodologías de co-creación que incorpore espacios de diseño de estrategias: Desarrollo de competencias sobre el rol de las instituciones públicas, a través de metodologías de co-creación al interior de la institución y que incorpore espacios de diseño de estrategias con ciudadanos y grupos de valor.
Fases actividades	– Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de las competencias, habilidades de los servidores públicos de la Gobernación del Valle del Cauca versus el rol de las instituciones públicas en el uso de metodologías para la co – creación de soluciones efectivas a las necesidades y expectativas de los ciudadanos. – Investigar y revisar metodologías de co-creación que se puedan adoptar o adaptar en la Gobernación del Valle del Cauca. – Generar espacios de interacción y aprendizaje entre diferentes sectores (servidores públicos, academia, sociedad civil y sector privado), especialmente en el diseño metodológico. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Diseño y construcción de la sala de innovación, un espacio de ideación donde los funcionarios y ciudadanos desarrollen propuestas de mejora, pensar, analizar, crear y co-crear alternativas de solución a problemáticas y necesidades de los ciudadanos. – Introducir elementos de gamificación para incentivar la participación de los ciudadanos en la sala de innovación, como puntos o recompensas por las contribuciones a los procesos de mejora. – Utilización e implementación de metodologías de ideación como Design Thinking, brainstorming, metodologías ágiles, Procesos de co-creación con ciudadanos Living Labs, Lean Startup. – Desarrollar proyectos piloto dentro de la Gobernación con participación ciudadana, a través de un modelo de involucramiento que tendría como objetivo acercar la institucionalidad con la ciudadanía y grupos de interés, modelo centrado en robustecer el diálogo, la escucha institucional, la participación ciudadana, la incidencia y la innovación pública, para la co-creación de estrategias que nazcan del intercambio y la comprensión de cómo funcionan las instituciones del estado a partir de sus limitaciones y fortalezas. Este modelo piloto deberá tener en cuenta: - Formulación Metodológica didáctica para el desarrollo de las temáticas que hacen parte del diálogo, y que incluya el juego y la lúdica en los ejercicios de co-creación. - Creación de una escuela de diálogo y co-creación, para abordar problemáticas locales e identificar alternativas de solución. Esta escuela de

	diálogo y co-creación, tendrá su espacio dentro de la Sala de Innovación. - Presentación, análisis de factibilidad, selección de estrategias y lanzamiento de las propuestas creadas en esta fase. - Alianzas estratégicas con centros de innovación del nivel territorial o nacional, que se constituyan como laboratorios y equipos de innovación, que tenga como enfoque experimentar con nuevas tecnologías y metodologías, para abordar desafíos complejos en la prestación de servicios. Este laboratorio y conformación de equipos de innovación, proporciona apoyo, establece mecanismos de financiación, y crean condiciones institucionales que facilitan la innovación. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional - Implementar un programa de formación continua en innovación pública y co-creación a todos los empleados de la Gobernación del Valle del Cauca. - Convocar y socializar a los ciudadanos los beneficios de las estrategias de innovación que nazcan de la fase de planeación. - Ajustar los procesos institucionales para integrar las metodologías de co-creación para la participación ciudadana. Fase 4: Implementación Operativa - Implementar las metodologías y actividades desarrolladas en toda la institución. - Usar la Sala de Innovación, la Escuela de Diálogo y Co-creación, y los diseños metodológicos priorizados, como espacio para talleres, hackatones, con el liderazgo del Equipo de Innovación Institucional. Fase 5. Monitoreo y evaluación - Implementar mecanismos para que las propuestas ciudadanas sean evaluadas e implementadas en todos sus ciclos, para la solución de problemas. - Difundir los aprendizajes y casos de éxito para consolidar la cultura de innovación en la Gobernación.
Indicadores	- Número de espacios de diseño de estrategias abiertos a la ciudadanía. - Porcentaje de decisiones institucionales que incorporan retroalimentación ciudadana. - Índice de participación ciudadana en eventos de co-creación - Iniciativas de innovación social co-creadas
Resultados esperados (Metas)	- Sala de innovación implementada - Incrementar las competencias de los servidores públicos en metodologías de co-creación - Integrar la participación ciudadana en los procesos de identificación de soluciones a problemáticas de territorio
Responsable	- Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional
Período de implementación	- Mediano plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 53*Transformación positiva del talento humano*

Estrategia 2	Transformación positiva del Talento Humano: con habilidades de servicio y relacionamiento con la ciudadanía, desarrollando un programa de formación y evaluación de desempeño.
Fases actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Identificar brechas en habilidades de comunicación, empatía, resolución de problemas – Establecer un plan de formación integral basado en las competencias identificadas, que contenga capacitación en habilidades blandas y duras, uso de herramientas digitales, simulaciones y casos prácticos orientadas al servicio y relacionamiento con la ciudadanía, articulado con un plan de incentivos. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Desarrollo de materiales y herramientas de formación, crear cursos virtuales y presenciales con metodologías activas como simulaciones y estudios de caso. – Capacitación en entornos virtuales: Uso de realidad virtual para entrenamientos inmersivos en atención al ciudadano. – Alinear el programa con incentivos y reconocimientos para afianzar la cultura de servicio al ciudadano. – Realizar campañas internas que resalten la importancia del ciudadano como centro de la gestión pública y promuevan un enfoque innovador en la atención. – Establecer incentivos para la creatividad y la innovación en la atención al ciudadano, premiando las mejores ideas para mejorar la eficiencia y calidad en los servicios. – Crear un programa de mentoría donde funcionarios destacados en creatividad e innovación guíen a nuevos talentos – Establecer en el plan de acción de cultura organizacional un componente específico orientado a fortalecer las actitudes de los servidores públicos sobre su gestión y los mecanismos tendientes a prestar un mejor servicio al ciudadano por los diferentes canales de atención. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales avanzadas, como chatbots, plataformas de automatización, Inteligencia Artificial (IA) y blockchain, para mejorar la atención al ciudadano. Fase 4: Evaluación de la estrategia – Evaluar el desempeño de los servidores públicos con enfoque a la atención al ciudadano
Indicadores	– Evaluaciones de desempeño aplicadas – Reducción de quejas por atención – % de implementación del plan de acción de cultura organizacional
Resultados	– Mejora de la cultura de la organización en el servicio al ciudadano

esperados (Metas)	
Responsable	– Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional
Período de implementación	– Corto plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

Tabla 54

Vinculación de personal, reconfiguración de roles y responsabilidades

Estrategia 3	Vinculación de personal, incorporación de roles y responsabilidades: Estudio de carga, y designación de planta provisional para cargos estratégicos articuladas a la política de servicio al ciudadano, incluye: Reconfiguración de roles y responsabilidades, vinculación, desarrollo, monitoreo y evaluación.
Objetivo	Fase 1: Diagnóstico y Planeación Estudio de Carga Laboral: – Realizar un diagnóstico sobre las necesidades de personal en las áreas de servicio al ciudadano. – Analizar la carga de trabajo actual, los procesos que requieren mayor atención y las áreas críticas para el servicio. – Determinar los perfiles de competencias necesarios para cada cargo en función de las demandas de la ciudadanía. – Elaborar un Plan de vacantes y un Plan de previsión de recursos humanos que guíe tanto la incorporación como el desarrollo del personal, además debe asegurar que el proceso de selección de empleos se base en el mérito, fomento del desarrollo de competencias, garantizar la calidad en la prestación de servicios, implementar estímulos adecuados y promover el rendimiento individual. Diseño de la Planta: – Proponer una estructura organizacional que cubra las vacantes y necesidades identificadas en las áreas del servicio al ciudadano. – Actualizar el manual de funciones de la entidad – Alinear los cargos con los roles y responsabilidades específicas del servicio al ciudadano y garantizar que sean coherentes con la política institucional de Servicio al Ciudadano. Definición de Procedimientos de vinculación: – Establecer los criterios y requisitos del personal, priorizando competencias digitales, habilidades de servicio al ciudadano y capacidades de gestión pública. Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica

	– Reconfiguración de Roles y Responsabilidades: – Redefinir los roles y responsabilidades de cada puesto en la estructura organizacional para asegurar que los nuevos cargos se alineen con las necesidades de atención al ciudadano. – Establecer un mapa de procesos detallado que describa las tareas de cada cargo y la relación entre estos y los servicios que se brindan a la ciudadanía. Desarrollo de Plataforma de Gestión de Personal: – Articular en el Sistema Institucional de Atención al Ciudadano SIA una herramienta de gestión de talento humano que permita realizar un seguimiento continuo de la carga laboral, la eficiencia del servicio y la satisfacción del ciudadano. Vinculación de Personal: – Realizar convenio con la Comisión Nacional del Servicio Civil para ejecutar el proceso de vinculación de servidores públicos competentes, por carrera administrativa, que fortalezca la política de Servicio al Ciudadano, adelantando el concurso de méritos en modalidad abierto y ascenso. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional Capacitación en Servicio al Ciudadano y Gestión Pública: – Implementar un programa de formación continua para todo el personal vinculado, que abarque habilidades de servicio al ciudadano, uso de tecnologías digitales, y habilidades de gestión pública. – Implementar el componente de cultura organizacional con enfoque al servicio al ciudadano del Plan Institucional de Cultura enfocándose en la empatía, la resolución de conflictos y la ética en el servicio público. Fase 4: Monitoreo y Evaluación del Desempeño – Establecer un sistema de evaluación continuo para medir la efectividad de los nuevos cargos y la calidad del servicio prestado
Indicadores	– Personal vinculado por carrera administrativa para la implementación de la Política Servicio al Ciudadano / Total de cargos solicitados
Resultados esperados (Metas)	– Procesos de atención al ciudadano liderados por personal de planta – Evaluación sobresaliente en el desempeño de nuevos cargos
Responsable	– Departamento Administrativo de Desarrollo Institucional

Período de implementación	– Mediano plazo
---------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia, 2025

Eje Estratégico Cobertura

Tabla 55

Fortalecer la presencia de la Gobernación del Valle del Cauca en lo urbano y lo rural

Estrategia 1	Fortalecer la presencia de la Gobernación del Valle del Cauca en lo urbano y lo rural: que contribuya al cierre de la brecha de acceso a los servicios que ofrece la entidad
Fases Actividades	Fase 1: Diagnóstico y Planeación – Realizar un estudio para identificar microrregiones con mayor necesidad de acceso a la oferta institucional, identificando los requerimientos de mayor consulta e impacto – Establecer fases de acercamiento en las microrregiones, que incluya jornadas de sensibilización y socialización de la oferta institucional o ferias de promoción de servicios y la habilitación de centros de atención temporales en puntos estratégicos de cada microrregión hasta la puesta en marcha de oficinas físicas. – Establecer acuerdos donde la SAE haga presencia para utilizar espacios y recursos para la atención presencial al ciudadano en todo el territorio. – Articulación interinstitucional con alcaldías para generar sinergia entre las ventanillas únicas de atención al ciudadano Fase 2: Desarrollo e Implementación Técnica – Crear la infraestructura física o adaptar espacios por convenios con instituciones que permita un acceso continuo y flexible a la oferta institucional en las oficinas territoriales, se deben ajustar algunos trámites y servicios ofrecidos a las necesidades específicas de cada región. – Campañas de socialización del SIA en las microrregiones que permitan a los ciudadanos acceder a servicios de manera remota, estas jornadas deben ser personalizadas y utilizando pedagogía lúdica. Fase 3: Capacitación y Adaptación Institucional – Llevar a cabo campañas informativas en los territorios sobre los servicios disponibles y su ubicación física y virtual. Fase 4. Evaluación y monitoreo de la estrategia – Evaluar el progreso y el impacto de la estrategia de manera continua y ajustarla según sea necesario para garantizar su éxito

Indicadores	– 10 oficinas de atención al ciudadano en las microrregiones plenamente operativas – Porcentaje de ciudadanos que utilizan las oficinas físicas y virtuales
Resultados esperados (Metas)	– Oficinas presenciales y virtuales operando – Lograr que el 80% de los ciudadanos de los territorios accedan a los servicios desde el territorio
Responsable	– Subsecretaría Administrativa y de Relacionamento con el Ciudadano
Período de implementación	– Largo plazo

Fuente: Elaboración propia, 2025

10 Recomendaciones

La Gobernación del Valle del Cauca ha avanzado en la consolidación de una Cultura Organizacional Institucional. El estudio más reciente, realizado a finales de 2024, consolida datos y recomendaciones, al igual que el diagnóstico de este estudio, relacionado con la importancia de una Cultura Organizacional articulada con el concepto y práctica del “valor de lo público”, a partir del esfuerzo que realiza la Gobernación del Valle del Cauca de la ventanilla hacia adentro, es decir los comportamientos, actitudes, compromiso de servidores públicos y contratistas, no solo en la prestación de trámites y servicios con eficiencia y eficacia, sino también la forma como se asumen los desafíos de la administración pública orientada a la participación, satisfacción y confianza ciudadana; **es importante realizar un mapeo y análisis de brechas de la cultura organizacional deseada orientada a la excelencia para un mejor servicio al ciudadano, así como identificar las competencias y habilidades que se requieren reforzar para fortalecer la Cultura institucional.**

Para facilitar el ejercicio de derechos y el cumplimiento de obligaciones con el Estado, **se recomienda trabajar inicialmente en la automatización y digitalización de los 24 trámites que faltan por sistematizar en la Gobernación del Valle del Cauca**, es fundamental identificar y compartir experiencias y buenas prácticas con otras entidades pares en conformidad con el Decreto 088 de 2022, que regula la digitalización y automatización de trámites en línea, antes de crear nuevos trámites, trabajar sobre los ya existentes permite afianzar la prestación del servicio y mejorar la imagen institucional. En la implementación de esta estrategia de racionalización es fundamental el uso de avances tecnológicos e inteligencia artificial, mejorando así la eficiencia y

accesibilidad para los ciudadanos. Además, se debe capacitar a los funcionarios en el uso de estas nuevas tecnologías y sensibilizar a la ciudadanía sobre los beneficios de la digitalización y automatización, asegurando el cumplimiento de la Ley de Protección de Datos Personales para proteger la información suministrada por la ciudadanía al ingresar en las plataformas digitales.

Se recomienda hacer un seguimiento continuo al proceso de formulación de la política pública de participación ciudadana del departamento del Valle del Cauca, de manera que al lograr su aprobación, en el despliegue del plan de acción y de inversiones, se pueda articular con las acciones estratégicas propuestas en este estudio. Estas acciones incluyen la **formación de la sociedad civil para mejorar la incidencia ciudadana en la toma de decisiones de la administración central, la priorización de proyectos, la rendición de cuentas permanente, entre otras, posibilitando la suscripción de convenios con actores como centros de formación, el SENA u otros, que puedan considerarse estratégicos en materia de capacitación entre ellos el de alfabetización digital en comunidades rurales.**

Además, se destaca la importancia de los presupuestos participativos como una estrategia clave en los conversatorios ciudadanos que se lideran actualmente los cuales permiten identificar proyectos necesarios y consensuados con la comunidad. También se recomienda **fomentar alianzas público-comunitarias para establecer acuerdos de responsabilidad compartida por ejemplo, crear y/o fortalecer la red de gestores territoriales para orientar a la comunidad sobre trámites y derechos ciudadanos en todo el departamento**, esto con el propósito de mejorar la gestión pública, la pertinencia de los proyectos de inversión, la interacción gobierno-

sociedad y con ello la calidad de la oferta institucional, en este sentido es importante entender que las acciones propuestas son de largo plazo y que el horizonte de tiempo de las políticas es de 10 años, puede pensarse en una articulación con el proceso de implementación de esta política pública y la prospectiva.

Reconocer los distintos medios y formas que tienen las comunidades y grupos de interés para comunicarse en el Departamento del Valle del Cauca, es indispensable para mejorar el impacto de los mensajes de la entidad hacia la ciudadanía, articulando las estrategias de comunicación institucional, con los **medios formales y alternativos, como por ejemplo el uso de emisoras comunitarias, emisoras estudiantiles, periódicos locales, plataformas digitales, redes sociales, otros medios impresos, el uso de megáfonos y formas tradicionales de comunicación de las comunidades étnicas particularmente en lo rural, que pueden mejorar la difusión y el incremento de la demanda de trámites, servicios y OPAS.** Así como la creación de piezas comunicativas didácticas de fácil comprensión, con un lenguaje sencillo, utilizando según la población objetivo el lenguaje de señas, lenguas indígenas, para promover y dar a conocer la oferta de servicios en todo el departamento.

Asegurar sinergias con los procesos misionales: para que se consolide una única oferta institucional, este ejercicio se debe llevar a cabo con las dependencias responsables de la oferta institucional de bienes y servicios, así como de la atención a ciudadanos, para establecer la información de todos los servicios que dan respuesta a sus necesidades y expectativas y que permita determinar los canales adecuados de atención, con el propósito de que

sean comprendidos, divulgados y facilite el ejercicio de los derechos ciudadanos. Esta información debe tener en cuenta los lineamientos de la estrategia de lenguaje claro e incluyente. Es importante incluir un esquema de monitoreo y seguimiento que permita evaluar la oferta institucional para garantizar la calidad en el servicio, la actualización permanente según las dinámicas de las dependencias y procesos de la administración central, para que el ciudadano conozca en tiempo real los trámites, servicios y procedimientos administrativos a los que puede acceder.

Fortalecer la accesibilidad digital: mediante la innovación tecnológica en los Sistemas de Información, se debe considerar que para facilitar la consulta de los ciudadanos a la oferta institucional es indispensable unificar las plataformas digitales con las que interactúan los usuarios, para ello se sugiere establecer un plan de articulación de los sistemas de atención al ciudadano con los que cuenta la Gobernación del Valle del Cauca, incorporando funcionalidades avanzadas como chatbots, asistentes virtuales y portales accesibles desde dispositivos móviles. Estos deben estar diseñados con un enfoque diferencial positivo que facilite la atención a grupos poblacionales específicos, integrando lenguas indígenas, lenguaje de señas, y sistemas de lectura braille. Asimismo, se sugiere implementar tecnologías de realidad aumentada para mejorar la experiencia del usuario, garantizando un acceso equitativo e inclusivo a la oferta institucional. Para asegurar el éxito de esta estrategia, es fundamental capacitar de manera continua a los servidores públicos en el uso de estas herramientas, al igual que sensibilizar a la ciudadanía sobre sus beneficios, y establecer canales de soporte técnico eficientes que permitan resolver dudas de forma oportuna.

Se recomienda avanzar en la consolidación de la transformación digital, en primera **medida integrar todos los trámites y servicios ciudadanos en un único ambiente de consulta, asegurando su disponibilidad en línea y optimizando su gestión a través de un sistema de información robusto. Este debe contar con medidas avanzadas de ciberseguridad, inteligencia artificial para la atención de solicitudes en tiempo real, y** tecnologías emergentes como blockchain para garantizar la transparencia y la seguridad en la gestión de documentos digitales. Paralelamente, se sugiere ampliar la cobertura de los servicios digitales mediante la instalación de puntos de Wi-Fi gratuito en zonas rurales y la implementación de Oficinas Móviles itinerantes equipadas con tecnología para brindar atención en comunidades dispersas, fortaleciendo el acceso a la oferta de servicios institucionales.

Fortalecimiento de las capacidades y de innovación en el Talento Humano – Vincular un grupo de expertos en creatividad e innovación, que además conozcan de administración pública, **para crear diseños, procesos y rutas metodológicas, para la implementación de los procesos de co-creación, laboratorios de innovación, procesos de formación y fortalecimiento de capacidades con servidores públicos y contratistas, así como las estrategias que tienen como objetivo mejorar la incidencia y participación de la ciudadanía y grupos de valor en la solución de problemáticas sociales de mayor impacto.** Formulación metodológica con criterios de pertinencia, innovación social y tecnológica, orientada al logro de resultados y a mejorar la implementación de la política institucional MIGP “Servicio al ciudadano”

Será importante actualizar e identificar, socios estratégicas con experticias claves que puedan a través de diferentes figuras como Alianzas, Convenios, Acuerdos, Intercambios u otras, **transferir conocimientos, tecnologías, prácticas, metodologías e información útil para que la Gobernación del Valle del Cauca, logre avanzar en distintos proyectos vinculados a** procesos estratégicos. Los posibles socios del orden nacional, regional e internacional, entre los cuales puedan estar otros gobiernos, organizaciones internacionales y cooperación.

Es importante formalizar un proceso de coordinación y asistencia técnica entre el Departamento Administrativo de Planeación de la Gobernación del Valle del Cauca, y el Departamento Nacional de Planeación, con el centro de Prospectiva del Valle del Cauca – Universidad del Valle, **para la incorporación del enfoque prospectivo en la implementación de acciones de largo plazo**, por un lado en el marco de la implementación del Plan de Desarrollo, la formulación de políticas públicas e institucionales y por otro con las agendas internacionales, que inciden en la política, la economía, el comportamiento de los mercados y otros hechos globales que inciden en la administración pública.

Con el propósito de mejorar el desempeño institucional, lograr una articulación efectiva entre el enfoque por procesos y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y avanzar hacia una gestión pública moderna y orientada a resultados, se recomienda a la Gobernación del Valle del Cauca realizar un **estudio organizacional que permita fortalecer la estructura institucional y optimizar el flujo de los procesos, asegurando su articulación con el MIPG**. Dicho estudio debe contemplar:

La realización de un diagnóstico institucional basado en procesos, que permita identificar cuellos de botella, duplicidades y oportunidades de mejora a lo largo de la cadena de valor pública.

El diseño de un mapa de procesos alineado tanto con las dimensiones del MIPG como con la estructura organizacional vigente, de forma que cada proceso contribuya efectivamente al cumplimiento de políticas del MIPG.

La articulación entre la planeación estratégica y los procesos operativos, garantizando que instrumentos como el Plan de Desarrollo, el POAI entre otros, se traduzcan en acciones concretas y medibles que generen valor público, con coherencia entre las funciones institucionales y la estructura organizacional.

11 Conclusiones

A través del presente trabajo integrador se ofrece un análisis y propuesta estratégica a la Gobernación del Valle del Cauca, con el objeto de fortalecer las capacidades institucionales con enfoque estratégico, técnico y operativo dirigidas a mejorar la implementación de la política institucional MIPG, “Servicio al Ciudadano”, en el horizonte 2025-2036, se realizó revisión documental e identificación de las principales fuentes de información primarias y secundarias, con apoyo de expertos y de esta documentación se elaboró el diagnóstico de la organización, se establecieron variables estratégicas para la aplicación de los métodos prospectivos que permitieron identificar los principales factores y su influencia en el sistema estudiado; esta aplicación de métodos prospectivos llevó a la formulación de escenarios, que entregaron una mirada hacia el futuro de la Gobernación del Valle del Cauca y su posicionamiento en el territorio respecto a la Política Institucional de Servicio al Ciudadano.

La implementación exitosa de la Política Institucional Servicio al Ciudadano, la mejora de procesos internos y con ello servicios, trámites y OPAS más robustos y de calidad, dirigidos a una ciudadanía heterogénea poblaciones étnicas, urbanas y rurales, grupos etarios diferenciados, personas con necesidades especiales y diferentes tipos de discapacidad, organizaciones, sector privado, así como también la coordinación con cooperantes internacionales, la estructura de gobierno, y otras instituciones en el territorio, son una muestra de los actores con quienes debe articular esfuerzos y la ciudadanía y grupos de interés, a quien van dirigidos la oferta de institucional. El despliegue de estrategias muestra distintas posibilidades que la Gobernación del Valle del Cauca, puede implementar para fortalecer su capacidad institucional, adaptación ante los cambios y trazar metas organizacionales como la implementación de un mecanismo integrado

de caracterización de ciudadanos y grupos de valor; diversificación y gestión efectiva de recursos públicos para implementación de la política Servicio al ciudadano del MIPG, el incremento del recaudo, la gestión y apalancamiento de recursos con sector privado y de cooperación internacional, que movilicen diferentes iniciativas, que amplíe y diversifique el modelo de gestión de recursos; los procesos de participación ciudadana mediante un enfoque integral; como también los procesos para la modernización del módulo de atención al ciudadano que aproveche los diagnósticos estratégicos de relacionamiento institución-ciudadanía.

Se propone reformular el proceso misional de atención al ciudadano para que adquiriera un carácter estratégico, permitiendo así liderar su desarrollo con una visión integral. Esto implica cinco acciones fundamentales: primero, reconocer las características, necesidades e intereses de los grupos de valor de la entidad; en segundo lugar, diseñar o actualizar el modelo, estrategia o directrices de interacción con estos grupos, en consonancia con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG); tercero, coordinar con las distintas dependencias la implementación de escenarios de relacionamiento e interacción; en cuarto lugar, plantear mejoras en la oferta institucional y en la dinámica de relacionamiento con la ciudadanía, tomando en cuenta sus expectativas y requerimientos; y, finalmente, monitorear la ejecución y efectividad de las estrategias de interacción con la ciudadanía.

De igual manera el desarrollo de competencias, metodologías de co-creación al interior de la institución y que incorpore espacios de diseño de estrategias con ciudadanos y grupos de valor, la transformación positiva del talento humano con habilidades de servicio y

relacionamiento, y el desarrollo de un Sistema Institucional de Atención al Ciudadano - SIA que integre la Inteligencia Artificial (IA) y la interoperabilidad entre entidades públicas, permitiendo una atención efectiva de las peticiones de los ciudadanos, optimizando el análisis de grandes volúmenes de información y promoviendo una gestión ágil y precisa, como una parte de las estrategias propuestas, para lograr mejorar los trámites, servicios y OPAS, así como incrementar la satisfacción, y reconocimiento ciudadano, de una institución a la vanguardia de los desafíos, agendas globales, cumplimiento normativo y mejora continua en sus procesos de cara a la ciudadanía.

Se incluyen 5 conclusiones en temas estratégicos y alineados con problemáticas identificadas desde el inicio de la investigación:

1. La presencia física y virtual de la Gobernación del Valle Cauca en el departamento y el acceso a la oferta institucional de trámites y servicios, está mayormente concentrada en el municipio de Cali y algunas cabeceras municipales, esto implica que existen **territorios donde ciudadanos y otros grupos de interés enfrentan barreras de acceso, geográficas, económicas, entre otras que le impiden desplazarse hacia los centros donde se ofrecen trámites, servicios, OPAS y la participación en espacios de construcción y decisión; así mismo la débil conectividad en algunos territorios, la falta de una pedagogía para acceder a canales virtuales, falta de dispositivos móviles y brechas generacionales, incrementan estas barreras.** Cuatro oficinas territoriales satélites de la Gobernación en funcionamiento con una oferta parcial con 4 sedes presenciales, indica que se deben revisar las estrategias y acciones implementadas para evaluar su efectividad y actualizar o construir propuestas que mejoren el acceso de la ciudadanía y grupos de interés en todo el departamento.

2. La Gobernación del Valle del Cauca, al igual que otros entes territoriales enfrenta algunos desafíos en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en la coordinación y sistematización de procesos, traducida como **débil integración entre diversas áreas y niveles de gobierno, la existencia de estructuras fragmentadas y la carencia de sistemas de información interconectados dificultan el establecimiento de procesos homogéneos que permitan una planificación y gestión integradas**; por otro lado, las limitaciones en capacidades, por la insuficiente capacidad técnica y humana en el manejo de nuevas herramientas y metodologías requeridas por el MIPG, sumado a la resistencia cultural al cambio, y el número insuficiente de funcionarios de planta en relación al personal por prestación de servicios. Superar este desafío implica invertir en formación, modernización de infraestructuras y la reingeniería de procesos, para promover una transformación organizacional de largo plazo.

3. La innovación tecnológica como la inteligencia artificial, la realidad virtual, la automatización, ciberseguridad, entre otras que componen la industrias 4.0, se constituyen en medios y herramientas de gran importancia en la modernización y mejora de trámites y servicios, reduce tiempos y errores, lo que se traduce en una mayor eficiencia en la gestión operativa y en la optimización de recursos, **la incorporación de herramientas digitales y sistemas de análisis posibilita también una gestión más transparente y fundamentada en evidencia, lo que puede mejorar la planificación estratégica y el seguimiento a resultados** al permitir que las instituciones adopten políticas y acciones de acuerdo con sus necesidades reales, además de fortalecer la comunicación institución-ciudadanía, a través de diferentes medios de comunicación y la articulación con diferentes plataformas y redes sociales utilizadas de manera masiva por una

gran parte de la ciudadanía. Por lo cual se entiende que la tecnología y desarrollos tecnológicos son estratégicos en la mejora constante y progresiva de procesos internos y en trámites, servicios y OPAS en la Gobernación del Valle del Cauca.

4. Para que los resultados de este estudio tenga mayor sentido, frente a decisiones, acciones, seguimiento, aprendizajes y resultados, y la identificación de líneas de trabajo desde una perspectiva de largo plazo, que supere los periodos de gobierno pero que entienda la lógica político-administrativa de las instituciones públicas, es necesario incorporar la prospectiva que acompañe y oriente, la formulación de planes, programas y proyectos, articulados con métodos, análisis y un enfoque prospectivos. La prospectiva como disciplina y práctica, es una oportunidad, estrategia transversal y material en los planes de desarrollo y con ello en formulación e implementación de acciones.

5. La formulación de una batería de indicadores que identifiquen procesos estratégicos y estrategias de largo aliento, son la base para entender cuáles son las apuestas que requieren un seguimiento en el tiempo pensando en un horizonte temporal de 10 años, para conocer cómo avanzan cualitativa o cuantitativamente los procesos estratégicos orientados a la mejora en la calidad y oportunidad de trámites, servicios y OPAS. El monitoreo y evaluación generan aprendizajes para realizar ajustes a los procesos. Por lo cual es importante **formular una batería de indicadores articulados al seguimiento, monitoreo y aprendizajes de líneas estratégicas articulados a procesos misionales y prospectivos, a través de una plataforma tecnológica.**

12 Referencias.

Ansell, C. y A. Gash. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (4), 543-571.

Ansoff, H. I. (1987). *Concept of Strategy*. En *Corporate Strategy* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Ansoff, H. I. (1987). *The New Corporate Strategy*. Wiley.

Astigarraga, E. (2016). Escenarios para Mondragon Unibertsitatea al 2025. Mondragon Unibertsitatea.

Arnstein, S. R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Planning Association*, 35 (4), 216-224.

Betancourt, B., Espinal, D. J. y G. Scarpetta. (2022). *Prospectiva estratégica: Teoría, métodos, experiencias*. Cali: Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte. ISBN: 978-958-52543-4-3.

Betancourt Guerrero, B. (2011). *Entorno organizacional, análisis y diagnóstico*. Universidad del Valle, Programa Editorial.

Berger, G. (1967). *Etapas de la prospective*, PUF.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.

Chandler Jr, A. D. (1969). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Proyecciones de población 2020-2050*. DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>.

Decreto 1-17-0884 (2021). Por medio de la cual se actualiza la planta de cargos de la Administración Central del Departamento del Valle del Cauca, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1-22-1599 (2024). Por el cual se ajusta la estructura de la administración central del departamento del Valle del Cauca y se definen las funciones de sus dependencias.

DECRETO 1-22-2111 (2024). Por medio del cual se actualiza el Modelo Integrado de Planeación y Gestión- MIPG para la Gobernación del Departamento del Valle del Cauca y se dictan otras disposiciones.

De Jouvenel, B. (1967). *El arte de la conjetura*. Editorial Sudamericana.

De Jouvenel, B. (1972). *La prospectiva: su naturaleza, sus métodos*. Alianza Editorial.

Deffontaines, P. (2007). La Descentralización: Un Desafío para la Gobernanza Territorial. *Revista de Estudios Territoriales*, 12 (2), 45-60.

Díaz, P. (2020). *Gestión pública para resultados y mejora continua*. Editorial Trillas.

Durance, P. (Ed.). (2007). *De la prospective: Textes fondamentaux de la prospective française, 1955-1966*. Paris: L'Harmattan.

Durance, P. (2008). La prospective de Gaston Berger. En Berger Gaston, Bourbon-Busset Jacques, de, MASSÉ Pierre, 2008, *De la Prospective*, op. cit.

Durance, P. (2009). Gaston Berger et la prospective. Genèse d'une idée, thèse de doctorat en sciences de gestion, Conservatoire national des Arts et Métiers.

Durance, P. y M. Godet. (2011). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. (Unesco-D).

EAE Business School. (2015). Análisis PESTEL: En que consiste. Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestelde-entornos-empresariales/>

Friedmann, J. (2008). Planes para el Futuro: La Planificación Estratégica en el Siglo XXI. Ciudad y Territorio. *Estudios Territoriales*, (160), 107-120.

Función Pública (2022). “Guía de caracterización de ciudadanos y grupos de valor”. (versión 5), <https://www.funcionpublica.gov.co/>

Función Pública (2020). Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG) (20)

Función Pública (2024). Resultados Medición del Desempeño Institucional 2023. Disponible en <https://www1.funcionpublica.gov.co/web/mipg/resultados-medicion>

Gobernación del Valle del Cauca (2024) Informe de segunda línea de defensa: lineamientos y acciones para la mejora y sostenimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Gobernación del Valle del Cauca.

Gobernación del Valle del Cauca (2024) Documento bases del plan de desarrollo del Valle del Cauca 2024 – 2027. Recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/15386/plan-de-desarrollo-2024-2027-liderazgo-que-transforma/>

Gobernación del Valle del Cauca – Departamento Administrativo de Desarrollo institucional (2023) Diagnóstico de Cultura Organizacional en la Gobernación del departamento del Valle del Cauca.

Gobernación del Valle del Cauca. (2023). Misión y visión de la entidad. Gobernación del Valle del Cauca. Recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/246/mision-y-vision-de-la-entidad/>

Gobernación del Valle del Cauca (2022) Portafolio de servicio al ciudadano. Recuperado de <https://www.valledelcauca.gov.co/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=viewpdf&id=65660>

Godet, M. (1997). From Anticipation to Action: A Handbook of Strategic Prospective. UNESCO Publishing.

Godet, M. (2008). Scenarios and Strategic Management. Technological Forecasting and Social Change, 75 (8), 1158-1173.

Godet, M. (1994). De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Editorial Deusto.

Godet Michel, Régine Monti, Francis Meunier, Fabrice Roubelat. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. (reportType_6) Centre national de l'entrepreneuriat (CNE). 2000, 102 p., figures, bibliographie. hal-02185401

Gonzáles, A., y Fernández, E. M. (2000). La cultura de la organización en la gestión total de la calidad. *Ensaio e Ciência: Ciências Biológicas*, 4(3), 104.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26040307&idp=1&cid=1952012>

Gómez Caicedo, Melva Inés, Alarcón Villamil, Nelson Orlando, Gaitán-Angulo, Mercedes, Quintero, Anderson, & Mendoza Neira, Ruth Fanery. (2022). Medición de la innovación en el desempeño institucional del sector público a través de ecuaciones estructurales: el caso de Colombia. *Revista republicana*, (33), 197-216. Publicación electrónica del 1 de marzo de 2023. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2022.v33.a134>

Gutiérrez, M. (2016). *Gestión por resultados en el sector público*. Ediciones Díaz de Santos.

Guzmán, R. (2018). *Gobierno abierto, transparencia y rendición de cuentas*. Editorial CIDE.

Hernández, J. (2015). *Planeación estratégica, gestión y resultados en entidades públicas*. Editorial Ibañez.

Jurán, M. (1990). *Jurán y el liderazgo para la Calidad*. Díaz de Santos.

Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (2001). *Global Information Technology Outsourcing: In Search of Business Advantage*. John Wiley & Sons.

Layne, K. y J. Lee. (2001). Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*, 18 (2), 122-136.

Ley 2200 de 2022. Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los departamentos. 8 de febrero de 2022. Diario Oficial No. 51942.

Lull Noguera, JJ.; Galdón Salvador, JL. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. Universitat Politècnica de València.

<http://hdl.handle.net/10251/204007>

Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión 2023 Versión 05

Martínez, E. (2018). *Planificación estratégica y alineación de objetivos en el sector público*. Editorial FCE.

Masini, E. y J. Medina. (2000). Scenarios as seen from a human and social perspective.

Mason R. , Mitroff I. *Challenging strategic planning assumptions; concepts, cases, and techniques*. New York: Wiley, 1981.

Medina J (2020). Abriendo caminos en la Prospectiva de América Latina y el Caribe. Editorial USACH.

Medina Vásquez, J., Becerra, S., & Castaño, P. (2014). *Prospectiva y política pública para el cambio estructural en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Mojica, F. (2008). La construcción de futuro. Convenio Andrés Bello, Universidad Externado de Colombia.

Mojica, Francisco (2008). *Dos modelos de la Escuela Voluntarista de la Prospectiva Estratégica*. Centro Pensamiento Estratégico y Prospectiva de la Universidad Externado de Colombia en Bogotá.

Naciones Unidas, CEPAL, ILPES. (2011). El gobierno electrónico en la gestión pública. Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/7330-gobierno-electronico-la-gestion-publica>

Ordenanza 655 (2024). Por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca 2024-2027 Liderazgo que Transforma.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE. (2019). Declaración sobre Innovación del Sector Público. Recuperado el 15 de junio de 2024, de OECD Legal <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/oecd-legal-0450>

Ramírez, A. (2017). Transformación digital en la gestión pública. Editorial Tecnos.

Sánchez, L. (2019). *Participación ciudadana y políticas públicas*. Editorial Porrua.

Sachs, J. (2015). Desarrollo Sostenible: La Vía para el Futuro que Queremos. *Revista de Estudios Ambientales y Desarrollo*, 17 (1), 23-43.

Schwartz, P. (1991). The Art of the Scenarios: Learning from the Future." Wiley. Wack, P. (1985). "Scenarios: Uncharted Waters Ahead. Harvard Business Review.

Schwartz, P. (1996). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday.

Toffler, A. y M. Shapiro. (1985). *The adaptive corporation*. Mc-Graw-Hill.

Wack, P. (1984). The Gentle Art of Re-Perceiving. *Harvard Business Review*, 62 (6), 48-66.

Wack, P. (1985a). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, 63 (5), 73-89.

Wack, P. (1985b). Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, 63 (6), 139-150.

Wack, P. (1998). Shackled to the Beast: An Exploratory Essay. En J. W. Chermack & R. A. Coons (Eds.), *Foundations of Scenario Planning: Developing the Groundwork for the Perceptions of Our Mind* (pp. 79-95). Amsterdam: Elsevier.