

Documento CONPES

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL
REPÚBLICA DE COLOMBIA
DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN



3922

DECLARACIÓN DE IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DEL PROYECTO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE LA CONTRALORÍA GENERAL DE REPÚBLICA - PRÉSTAMO BID NACIONAL

Departamento Nacional de Planeación
Ministerio de Hacienda y Crédito Público
Contraloría General de la República

Versión aprobada

Bogotá, D.C., 03 de mayo de 2018

CONSEJO NACIONAL DE POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL CONPES

Juan Manuel Santos Calderón

Presidente de la República

General (R) Óscar Adolfo Naranjo Trujillo

Vicepresidente de la República

Guillermo Abel Rivera Flórez

Ministro del Interior

Mauricio Cárdenas Santamaría

Ministro de Hacienda y Crédito Público

Luis Carlos Villegas Echeverri

Ministro de Defensa Nacional

Alejandro Gaviria Uribe

Ministro de Salud y Protección Social

Germán Arce Zapata

Ministro de Minas y Energía

Yaneth Giha Tovar

Ministra de Educación Nacional

Camilo Armando Sánchez Ortega

Ministro de Vivienda, Ciudad y Territorio

Germán Cardona Gutiérrez

Ministro de Transporte

María Ángela Holguín Cuéllar

Ministra de Relaciones Exteriores

Enrique de Jesús Gil Botero

Ministro de Justicia y del Derecho

Juan Guillermo Zuluaga Cardona

Ministro de Agricultura y Desarrollo Rural

Griselda Janeth Restrepo Gallego

Ministra de Trabajo

María Lorena Gutiérrez Botero

Ministra de Comercio, Industria y Turismo

Luis Gilberto Murillo Urrutia

Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible

Juan Sebastián Roza Rengifo

Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (E)

Mariana Garcés Córdoba

Ministra de Cultura

Luis Fernando Mejía Alzate

Director General del Departamento Nacional de Planeación

Alejandra Corchuelo Marmolejo

Subdirectora General Sectorial

Santiago Matallana Méndez

Subdirector General Territorial

Resumen ejecutivo

El presente documento somete a consideración del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) la declaratoria de importancia estratégica del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República-Préstamo BID Nacional.

El Documento CONPES 3841¹ *Concepto favorable a la nación para contratar un empréstito externo con la banca multilateral hasta por USD 30 millones, o su equivalente en otras monedas, destinado a financiar el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República*, aprobado en 2015, da origen al Programa de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República (CGR). Este programa, que inició su ejecución en el año 2016, busca fortalecer la efectividad del sistema de control fiscal a través del mejoramiento de la calidad y eficiencia de las acciones de control fiscal realizado por la Contraloría General de la República, la promoción de la transparencia y de la participación ciudadana, mediante tres principales componentes: (i) planeación, ejecución y seguimiento de las acciones de control fiscal; (ii) gestión de la información para el control fiscal; y (iii) transparencia y participación ciudadana en el control fiscal.

Ante la necesidad de culminar el desarrollo de inversiones realizadas en otras vigencias e implementar los componentes del Programa de Fortalecimiento Institucional de manera adecuada y oportuna, en la vigencia 2017 se adelantó ante el Consejo Superior de Política Fiscal (Confis) el trámite de otorgamiento de aval fiscal al proyecto de inversión para las vigencias 2019 y 2020. En particular, estas vigencias permitirán ejecutar cuatro estrategias relacionadas con los componentes 2 y 3 del programa, que por sus tiempos de ejecución de entre 20 y 30 meses, superan en su ejecución el periodo actual de Gobierno. Dichas estrategias son: (i) garantizar la integración de los sistemas y aplicaciones de la CGR; (ii) fortalecer la sistematización de los procesos de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes; (iii) desarrollar un sitio alternativo para la implementación del plan de recuperación de desastres; e (iv) implementar una estrategia de datos abiertos en la CGR.

Para tal efecto, el Consejo Superior de Política Fiscal (Confis), en su sesión del 7 de noviembre de 2017, otorgó el aval fiscal correspondiente por 26.533 millones de pesos para las inversiones de este proyecto en las vigencias 2019 y 2020, conforme con lo establecido

¹ Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/conpes-economicos/Paginas/conpeseconomicos.aspx#Default={%22k%22:%22ConpesNumero:3841%20OR%20Title:3841%22}>

en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003² y el Decreto 4730 de 2005, incorporado en el Decreto 1068 de 2015³; sin embargo, dado que se priorizarán solo cuatro de las veinticinco estrategias que se encuentran en implementación del Programa de Fortalecimiento Institucional, se hará uso de 12.592 millones de pesos del aval fiscal otorgado y de los recursos apropiados por la CGR en la vigencia 2018, en cuantía de 3.498 millones de pesos. Estas cuatro estrategias exceden el periodo del actual Gobierno y son clave para el desarrollo del programa, porque permiten garantizar la sostenibilidad y continuidad de las inversiones realizadas entre los años 2016 y 2017 y cumplir con los tiempos establecidos de ejecución del préstamo con el BID (5 años).

Clasificación: H81.

Palabras clave: fortalecimiento institucional, control fiscal, datos abiertos, integración, sistematización, control en línea, recuperación de desastres.

² El artículo 10 de la Ley 819 de 2003, el cual modifica el artículo 9 de la Ley 179 de 1994, establece lo siguiente: “El CONFIS podrá autorizar la asunción de obligaciones que afecten presupuestos de vigencias futuras cuando su ejecución se inicie con presupuesto de la vigencia en curso y el objeto del compromiso se lleve a cabo en cada una de ellas siempre y cuando se cumpla que: a) El monto máximo de vigencias futuras, el plazo y las condiciones de las mismas consulte las metas plurianuales del Marco Fiscal de Mediano Plazo de que trata el artículo 1° de esta ley; b) Como mínimo, de las vigencias futuras que se soliciten se deberá contar con apropiación del quince por ciento (15 %) en la vigencia fiscal en la que estas sean autorizadas; c) Cuando se trate de proyectos de inversión nacional deberá obtenerse el concepto previo y favorable del Departamento Nacional de Planeación y del Ministerio del ramo.

La autorización por parte del CONFIS para comprometer presupuesto con cargo a vigencias futuras no podrá superar el respectivo período de gobierno. Se exceptúan los proyectos de gastos de inversión en aquellos casos en que el CONPES previamente los declare de importancia estratégica” (subraya nuestra).

³ El artículo 2.8.1.7.1.2 señala lo siguiente: “Validación del Impacto Fiscal de la Declaratoria de Importancia Estratégica. La declaratoria de importancia estratégica por parte del CONPES a que se refiere el artículo 10 de la Ley 819 de 2003, requerirá del concepto previo y favorable del CONFIS, donde se valide la consistencia con el Marco de Gasto de Mediano Plazo y el Marco Fiscal de Mediano Plazo”.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	8
2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....	11
2.1. Antecedentes.....	11
2.2. Justificación.....	13
3. DIAGNÓSTICO	15
3.1. Necesidad de continuidad del fortalecimiento institucional	17
3.1.1. Falta de integración de los aplicativos y sistemas de la CGR	18
3.1.2. Falencias en la sistematización de la gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes	20
3.1.3. Ausencia de un sitio alternativo para implementar el plan de recuperación de desastres en la CGR.....	21
3.1.4. Ausencia de estrategia de datos abiertos de la CGR	23
4. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA.....	24
4.1. Objetivo general	24
4.2. Objetivos específicos	24
4.3. Plan de acción	24
4.3.1. Garantizar la integración de los sistemas y aplicaciones de la CGR.....	25
4.3.2. Fortalecer la sistematización de los procesos de rendición de cuentas e informes	28
4.3.3. Desarrollar un sitio alternativo para la implementación del plan de recuperación de desastres.....	28
4.3.4. Implementar una estrategia de datos abiertos en la CGR	29
4.4. Seguimiento	30
4.5. Financiamiento	31
5. RECOMENDACIONES.....	33
ANEXOS	34
BIBLIOGRAFÍA.....	39

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inversiones 2016-2017	15
Tabla 2. Cronograma de seguimiento.....	31
Tabla 3. Costos del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la CGR-Préstamo BID Nacional	31

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Baja integración de sistemas y aplicaciones en la CGR	19
Figura 2. Etapas de la continuidad del negocio	23
Figura 3. Esquema de la plataforma de integración de la CGR	27

SIGLAS Y ABREVIACIONES

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CGP	Comité de Gestión del Programa
CGR	Contraloría General de la República
Confis	Consejo Superior de Política Fiscal
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
EFS	Entidades Fiscalizadoras Superiores
INTOSAI	<i>International Organization of Supreme Audit Institutions</i> (Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores)
ISSAI	<i>International Standards of Supreme Audit Institutions</i> (Estándares Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores)
MMD EFS	Metodología del marco de medición del desempeño de entidades fiscalizadoras superiores
NIIF	Normas Internacionales de Información Financiera
NICSP	Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
SIPAR	Sistema de información de participación ciudadana
TI	Tecnologías de la Información
UEP	Unidad Ejecutora del Programa

1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con el artículo 119 de la Constitución Política, la Contraloría General de la República (CGR) tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración, incluyendo de conformidad con el artículo 5 del Decreto Ley 267 de 2000⁴, la vigilancia de la gestión fiscal, el control financiero, de gestión y de resultados, fundado en los principios de eficiencia, economía, equidad y la valoración de los costos ambientales. Por ende, la CGR cumple un papel fundamental en la lucha contra la corrupción y la mejora de la gestión pública, contribuyendo en la relación entre el Estado y sus instituciones, con los ciudadanos.

De acuerdo con lo anterior, la CGR incorporó en su Plan Estratégico Institucional para el periodo 2014-2018 *Control fiscal eficaz para una mejor gestión pública* un nuevo enfoque para la labor de la entidad. Dicho enfoque está soportado en la idea de que su labor debe permitir mejoras sustanciales en la gestión y la gerencia pública en pro de la rentabilidad social de los productos a cargo de los sujetos públicos y de los privados que le corresponde vigilar⁵; y en esa medida, verificar cuáles son los productos que reciben efectivamente los ciudadanos y si los resultados de la ejecución e implementación de las políticas públicas a través de programas y proyectos, permiten la garantía de sus derechos.

En el Plan Estratégico Institucional se plantearon cinco objetivos corporativos para cumplir con la misión y visión de la entidad, así como para conducir los procesos misionales y las actividades de apoyo hacia el fortalecimiento y modernización de la organización a través de estrategias, productos, indicadores y planes de acción. Los objetivos determinados son: (i) fortalecer el modelo de la vigilancia y control fiscal orientado a resultados efectivos y a la mejora de la gestión pública; (ii) asegurar el funcionamiento y la organización de la CGR para lograr resultados; (iii) construir ciudadanía solidaria, incluyente y activa en el control fiscal a la gestión pública; (iv) luchar de manera frontal, oportuna y efectiva contra la corrupción e inadecuada gestión de recursos públicos; y (v) ejercer el control fiscal macro a las políticas en sus objetivos de mediano y largo plazo.

⁴ Por el cual se dictan normas sobre organización y funcionamiento de la Contraloría General de la República, se establece su estructura orgánica, se fijan las funciones de sus dependencias y se dictan otras disposiciones.

⁵ Revista de Economía Colombiana 348. (2017).

De acuerdo con la finalidad del mencionado plan y los diagnósticos de capacidades institucionales realizados a la entidad⁶, se identificó la necesidad de adelantar un proceso de fortalecimiento institucional. Para este fin, el Documento CONPES 3841⁷ otorgó concepto favorable a la nación para contratar un empréstito con el BID hasta por USD 30 millones para financiar el Programa de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República en 2015, con el propósito de fortalecer la efectividad del sistema de control fiscal a través de la mejora de la calidad y eficiencia de las acciones de control, y la promoción de la transparencia y participación ciudadana.

Ahora bien, la ejecución de dicho programa se proyectó para el periodo 2015-2019; sin embargo, la suscripción del contrato de préstamo solo se dio hasta el mes de febrero del año 2016, estableciéndose de manera formal las condiciones para su inicio, las cuales se cumplieron en el mes de abril del mismo año.

De esta forma, la ejecución estimada del programa se ajustó a partir de la suscripción del contrato de 2016 a 2020, lo que impactó el avance esperado para la vigencia 2018. Como consecuencia de lo anterior, la integración de los sistemas de información y la automatización de los procesos de negocio a la fecha no se encuentran aún en ejecución⁸. Además, en la planeación inicial se incorporaron estimaciones de recursos asignados para la ejecución del programa mayores a los que efectivamente han sido destinados en el Presupuesto General de la Nación; aunque se esperaba que en el periodo 2016-2018, se desembolsara el 89,57 % de los recursos de la operación⁹, en dicho periodo el flujo de recursos del crédito correspondió al 69 %, razón por la cual algunas de las actividades no

⁶ Se trata de dos diagnósticos: el primero realizado por la oficina de planeación de la CGR, en el año 2014, como análisis preliminar del estado de la entidad para la elaboración del marco del direccionamiento estratégico de la administración para el período 2014-2018; el segundo un diagnóstico de capacidades institucionales, realizado entre diciembre del 2014 y marzo del 2015, basado en la metodología del marco de medición del desempeño de entidades fiscalizadoras superiores (MMD EFS) desarrollada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés).

⁷ Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/CONPES/documentos-conpes/conpes-economicos/Paginas/conpes-economicos.aspx#Default={%22k%22:%22ConpesNumero:3841%20OR%20Title:3841%22}>

⁸ La automatización de procesos de negocio implica la utilización de sistemas tecnológicos para automatizar las actividades y/o servicios de una función o unidad de negocio determinada. De esta manera, procesos de negocio como los que desempeñan las dependencias misionales de la CGR, tales como, control fiscal micro y control fiscal macro, entre otros, pueden ser automatizados mediante la utilización de paquetes informáticos especializados para desarrollar tal función. Esto se obtiene mediante la gestión de procesos de negocios (BPM por sus siglas en inglés), disciplina que permite diseñar, documentar, ejecutar, medir y controlar procesos automatizados y no automatizados para conseguir resultados alineados con la estrategia de la entidad.

⁹ Documento CONPES 3841, página 21.

se pudieron adelantar, siendo relevantes para alcanzar otros objetivos en vigencias posteriores.

En adición, dentro de las veintisiete actividades que deben adelantarse en el marco del programa¹⁰, se encuentran cuatro estrategias priorizadas por la CGR¹¹ que tienen plazos estimados de ejecución mayores a 20 meses, superando el periodo actual de Gobierno, y que no pudieron iniciarse antes, toda vez que requerirán insumos técnicos de otras iniciativas ejecutadas entre los años 2016 y 2017. Dado lo anterior, para su financiamiento se requiere tramitar vigencias futuras ordinarias que superen el periodo del actual gobierno para dar continuidad y preservar las inversiones ya realizadas en el marco de la operación de crédito, para así profundizar el ejercicio de fortalecimiento institucional, sin impactar el plazo de ejecución del préstamo y alcanzar los resultados esperados de la operación de crédito.

En este contexto, el presente documento somete a consideración del Consejo de Política Económica y Social (CONPES) la declaratoria de importancia estratégica del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República–Préstamo BID Nacional, cuya ejecución excede el periodo de Gobierno actual y requiere recursos estimados en 12.592 millones de pesos¹² para las vigencias de 2019 y 2020 para cuatro estrategias prioritarias, financiados con recursos provenientes de un crédito externo con el BID, de acuerdo con el aval fiscal otorgado por el Confis en sesión del 7 de noviembre de 2017 (Anexo B), el cual fue precisado mediante comunicación del 13 de febrero de 2018 (Anexo C).

El presente documento se compone de cinco secciones, incluida esta introducción. En la segunda sección se presentan los antecedentes y la justificación del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República–Préstamo BID Nacional. En la tercera sección se presenta un diagnóstico que identifica la necesidad de garantizar recursos para proteger las inversiones adelantadas y dar continuidad dicho proyecto. La cuarta sección describe los objetivos, el plan de acción propuesto para atender las necesidades de fortalecimiento institucional, el esquema de seguimiento y financiamiento. Finalmente, en la quinta sección se presentan las principales recomendaciones al Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES).

¹⁰ Para mayor detalle ver Anexo D.

¹¹ Estas cuatro estrategias son: (i) garantizar la integración de los sistemas y aplicaciones de la CGR; (ii) fortalecer la sistematización de los procesos de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes; (iii) desarrollar un sitio alterno para la implementación del plan de recuperación de desastres; e (iv) implementar una estrategia de datos abiertos en la CGR.

¹² Los cuales hacen parte de los USD30 millones aprobados para el desarrollo del Programa de Fortalecimiento Institucional.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

En esta sección se incorporan los antecedentes que dieron origen al proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República-Préstamo BID Nacional y las razones que soportan la necesidad de declararlo de importancia estratégica dada su relevancia y buenos resultados obtenidos en su desarrollo.

2.1. Antecedentes

La CGR es el máximo órgano de control fiscal del Estado colombiano que tiene la misión de velar por el buen uso de los recursos y bienes públicos, contribuyendo a la modernización del Estado, mediante acciones de mejora continua en las distintas entidades públicas. Para tal efecto, la CGR cuenta en la actualidad con 4.179 cargos en la planta de personal y con 31 gerencias departamentales¹³ que permiten la desconcentración de su actuación en el territorio nacional.

La CGR tiene un papel relevante en la lucha contra la corrupción y la mejora de la gobernanza pública, en la medida que, de acuerdo con la Constitución Política es la entidad encargada de ejercer el control y vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la nación, a través de un control financiero, de gestión y de resultados, de conformidad con lo previsto en el artículo 3 del Decreto Ley 267 de 2000. Esta labor es realizada sobre más de 590¹⁴ sujetos de control a través de un nuevo enfoque de control fiscal que incorpora tres tipos de auditorías: financieras, de cumplimiento y de desempeño dentro de los parámetros de las normas internacionales de auditoría para las entidades fiscalizadoras superiores (ISSAI). La CGR ejerce sus funciones con base en estándares de calidad, eficiencia y transparencia.

En línea con lo anterior, la oficina de planeación de la CGR adelantó en el año 2014 un análisis preliminar del estado de la entidad, con el fin de que éste sirviera como insumo para la elaboración del marco del direccionamiento estratégico de la administración para el período 2014-2018. Posteriormente, entre diciembre del 2014 y marzo del 2015, se adelantó en la CGR un diagnóstico de capacidades institucionales basado en la metodología del marco de medición del desempeño de entidades fiscalizadoras superiores (MMD EFS) desarrollada por la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI por sus siglas en inglés).

Este diagnóstico analizó el desempeño de la entidad respecto a los estándares internacionales y las mejores prácticas en el desarrollo de sus funciones, e identificó brechas

¹³ Reporte de la Gerencia de Talento Humano de la Contraloría General de la República, marzo de 2018.

¹⁴ Contraloría General de la República. (2017).

existentes frente a dichos estándares para determinar las oportunidades de mejora en aspectos tales como, el alcance del control externo; los informes de gestión y resultados del control externo; la adhesión a las normas internacionales de las entidades de fiscalización superior (ISSAI); la metodología de auditorías; el desarrollo organizacional; las estructuras de gestión y de apoyo; y el recurso humano con el que cuenta la entidad.

Los resultados permitieron establecer tres causas principales de las brechas identificadas: (i) baja calidad en los procesos y resultados de las auditorías, derivada de deficiencias operativas en la planeación, ejecución y seguimiento de las acciones de control; (ii) baja eficiencia de las acciones del control fiscal, ocasionada principalmente por dificultades operativas de los procesos misionales, su articulación y alineación con las herramientas tecnológicas que soportan dichos procesos; y (iii) limitada capacidad para gestionar un control fiscal transparente y participativo, consecuencia de dificultades operativas en la disponibilidad y el acceso a canales de información y comunicación, falta de trazabilidad e inoportunidad en la atención de las denuncias ciudadanas, e insuficiente conocimiento técnico para realizar un control fiscal participativo y transparente. Dichos resultados sirvieron como insumo para la preparación de una operación de préstamo con el BID para financiar las actividades de fortalecimiento institucional identificadas previamente.

De acuerdo con esto, la CGR y el BID realizaron diversas actividades de identificación, orientación y definición del alcance de una operación de crédito, para lo cual se contó con una misión especial realizada entre el 15 y el 19 de diciembre de 2014. Posteriormente, la CGR presentó al Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el DNP su interés para que la nación contratara una operación de crédito externo para la financiación de un programa de fortalecimiento institucional, incluyendo los elementos de soporte técnico, económico, social y financiero.

Mediante el Documento CONPES 3841, el CONPES autorizó a la nación para contratar una operación de crédito público externo con la banca multilateral hasta por la suma de 30 millones de dólares para financiar el Programa de Fortalecimiento Institucional de la CGR, de acuerdo con las condiciones financieras definidas por la Dirección General de Crédito Público y Tesoro Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, con un plazo de ejecución de cinco años en las vigencias 2015-2019.

El documento CONPES definió que el Programa de Fortalecimiento Institucional de la CGR permitiría fortalecer la efectividad del sistema de control fiscal a través del mejoramiento de la calidad y eficiencia de las acciones de control y la promoción de la transparencia y participación ciudadana. Además, se definieron tres objetivos específicos: (i) fortalecer la planeación, ejecución y seguimiento de las acciones de control fiscal, para elevar la calidad a través del mejoramiento de los procesos estratégicos de la CGR y la incorporación de

estándares de buenas prácticas; (ii) optimizar la gestión de la información de la CGR para mejorar la eficiencia de las acciones de control fiscal y (iii) optimizar los mecanismos a través de los cuales la CGR divulga información de interés público e interactúa con la ciudadanía, para la promoción de la transparencia y participación ciudadana en las acciones de control fiscal.

El 17 de febrero de 2016, la República de Colombia y el BID, suscribieron el Contrato de Préstamo No. 3593/OC-CO por valor de USD 30 millones con un plazo de ejecución de cinco años a partir del cumplimiento de las condiciones previas para el primer desembolso o inicio formal. Para la ejecución de los recursos se acordó la conformación al interior de la CGR de una Unidad Ejecutora del Programa (UEP)¹⁵ y de un Comité de Gestión del Programa (CGP).

2.2. Justificación

Con el fin de facilitar la gestión, ejecución, actualización, seguimiento y control a los recursos del préstamo con el BID y continuar desarrollando las actividades establecidas en el proyecto de inversión de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República-Préstamo BID Nacional que se implementa entre las vigencias de 2016 a 2020, se requiere la aprobación de vigencias futuras dado que las cuatro estrategias priorizadas del proyecto, a decir: (i) la integración de los sistemas de información de la CGR con el fin de soportar los procesos misionales; (ii) la implementación de un sistema que soporte el control en línea; (iii) el diseño e implementación de un sitio alterno acorde con el plan de recuperación de desastres definido; y (iv) el diseño e implementación de una estrategia de datos abiertos, superan el periodo de Gobierno actual.

La declaratoria de importancia estratégica del proyecto es necesaria para la sostenibilidad y continuidad de las inversiones realizadas entre los años 2016 y 2017 en el ejercicio de fortalecimiento institucional, para el logro efectivo de los resultados de la operación de crédito, para adelantar las contrataciones de los proyectos mencionados con plazos de ejecución que superan el periodo de Gobierno actual y para permitir que la ejecución del préstamo se dé en el periodo de cinco años establecido para el efecto, sin que sea necesaria su prórroga.

Así las cosas, durante la vigencia 2018 se deben iniciar las cuatro estrategias priorizadas que requieren tiempos de ejecución superiores a 20 meses, de forma que no se

¹⁵ Integrada por un gerente del programa, un especialista en tecnología de la información, un especialista en adquisiciones, un especialista en planeación y monitoreo y un especialista financiero con experiencia en temas de banca multilateral.

afecten las inversiones efectuadas en vigencias anteriores y se dé continuidad al desarrollo del proyecto de fortalecimiento institucional de la CGR.

En resumen, la declaratoria de importancia estratégica del Proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República-Préstamo BID Nacional es necesaria principalmente por tres razones: (i) promover la sostenibilidad de las inversiones realizadas entre los años 2016 y 2017 en el ejercicio de fortalecimiento institucional que ascienden a 45.318 millones de pesos (*i.e.* cerca de USD 15 millones) incluyendo valores de vigencias futuras del año 2018; (ii) adelantar contrataciones de cuatro estrategias prioritarias que deben ser ejecutadas de manera continua entre 2018 y 2020, con plazos de ejecución que superan el periodo de Gobierno y la anualidad, para el logro efectivo de los resultados de la operación de crédito; y (iii) permitir que la ejecución del préstamo se dé en el periodo de cinco años establecido para el efecto, sin que sea necesaria su prórroga.

3. DIAGNÓSTICO

Para el desarrollo de los objetivos y componentes del programa, entre los años 2016 y 2017, se efectuaron inversiones por valores que ascienden a 45.318 millones de pesos (*i.e.* cerca de USD 15 millones, lo que corresponde al 50 % del monto total del préstamo). Mientras que, en 2018, se cuenta con una apropiación de 22.000 millones de pesos, incluyendo valores de vigencias futuras otorgadas en esta vigencia, por valor de 6.021 millones de pesos. Estas inversiones se encuentran distribuidas en los tres componentes y la administración del programa, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Inversiones 2016-2017
Millones de pesos

Componente	2016	2017	2018	Total
Componente 1	8.863	8.359	14.496	31.718
Componente 2	7.678	13.855	3.635	25.168
Componente 3	2.868	2.038	2.630	7536
Administración, auditoría y evaluación	555	1.098	1.238	2.891
Total	19.966	25.352	22.000	67.318

Fuente: Unidad Ejecutora del Programa (UEP), información con corte a abril de 2018.

Algunos de los principales avances del programa se presentan a continuación. Durante los años 2016 y 2017 en el componente 1 del programa, por ejemplo, se consolidó el nuevo enfoque del control fiscal, es decir, la vigilancia de la gestión fiscal de cada una de las entidades que conforman la estructura administrativa del Estado y de las personas privadas que manejen dineros o bienes del Estado, respondiendo a la necesidad de dar cumplimiento a las normas internacionales aplicables a la labor de las entidades de fiscalización superior. Para tal efecto, entre otras cosas, la CGR expidió las resoluciones reglamentarias orgánicas número 009 y 010 de 2016 correspondientes a la adopción de las normas internacionales¹⁶ de la auditoría de desempeño y de cumplimiento, respectivamente. Posteriormente, se expidieron las resoluciones reglamentarias orgánicas número 012, 014 y 015 de 2017, correspondientes a la adopción de las guías de auditoría financiera, de cumplimiento y de desempeño, las cuales actualmente se encuentran en proceso de implementación.

¹⁶ De esta forma se atendió la brecha identificada en el diagnóstico de capacidades institucionales basado en la metodología del marco de medición del desempeño de entidades fiscalizadoras superiores (MMD EFS), relacionadas con el cumplimiento de la entidad de los estándares internacionales en la materia.

El nuevo modelo de control fiscal mencionado atiende el cumplimiento de las normas internacionales de auditoría e ISSAI, permite prevenir y contrarrestar la corrupción; garantizar el buen uso y rendimiento del recurso público; y adecuar las metodologías de las auditorías a las necesidades del país, entre otros.

Además, entre los avances del programa, se adelantó la definición de alcance y competencias del control fiscal macro¹⁷ para la mejora de los procesos y procedimientos relacionados con este control, el cual permite el examen sobre el comportamiento de las finanzas públicas y el grado de cumplimiento de los objetivos macroeconómicos. Con dicha iniciativa se logró tener un modelo de procesos integrado con claras relaciones de trabajo entre los procesos y las dependencias.

De igual forma, es importante resaltar el desarrollo de estrategias generales y específicas de gestión del cambio, que han permitido avances en la interiorización y aprehensión de las nuevas formas de trabajo y metodologías por parte de los funcionarios, producto del fortalecimiento institucional, así como en la adaptación de los cambios a través de mejores prácticas. Para tal efecto, se han desarrollado estrategias de comunicación interna y externas que permiten una mejor difusión y divulgación de las actividades realizadas por la CGR.

Además, se han llevado a cabo capacitaciones a más de 3.100 funcionarios del nivel central de la entidad¹⁸ y de las gerencias departamentales en el nuevo enfoque de control fiscal sobre las guías de auditoría financiera, de cumplimiento y de desempeño; en el nuevo enfoque de control fiscal participativo como estrategia de promoción y fomento del derecho ciudadano a controlar la inversión de los recursos públicos y su articulación con el control fiscal que ejerce la CGR; en gobierno y seguridad de tecnología de la información; en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Contabilidad para el Sector Público (NICSP); y en el sistema integrado de planeación.

Así mismo, se está desarrollando el ejercicio integral de arquitectura empresarial sobre los procesos misionales de la CGR. La arquitectura empresarial tiene como objetivo describir los procesos de negocio, los sistemas, los datos y las tecnologías asociadas, así como las relaciones entre ellos y con el entorno, con el fin de que los procesos de negocio sean soportados y posibilitados adecuadamente por las tecnologías de la información y las comunicaciones, lo que contribuye a mejorar el desempeño de la entidad y la toma de decisiones. Por su parte, en la CGR, el desarrollo del ejercicio de arquitectura empresarial

¹⁷ Es el examen que hace la Contraloría General de la República sobre el comportamiento de las finanzas públicas y el grado de cumplimiento de los objetivos macroeconómicos del Estado.

¹⁸ Contraloría General de la República, enero de 2018.

ha permitido alinear los objetivos estratégicos, indicadores, procesos, personas, riesgos, controles, sistemas, datos, infraestructura de *hardware* y *software* en la entidad.

En el componente 2 del programa, se adelantó la ejecución de actividades que le permiten a la entidad el mejor uso o manejo inteligente de la información necesaria para el análisis y la toma de decisiones, denominada inteligencia del negocio; el diseño del observatorio de control y vigilancia del gasto público, a través del cual la ciudadanía, una vez implementado, podrá visualizar la información sobre la destinación de los recursos del Estado, incentivando que las autoridades realicen una rendición de cuentas más transparente de cara a la ciudadanía; la definición del modelo de integración de sistemas y aplicaciones para responder a las necesidades que exige un ejercicio eficiente en el reporte y manejo de información en la entidad; la definición del plan de recuperación de desastres para que la Contraloría tenga la capacidad de restaurar los servicios de tecnologías de la información cuando se vean afectados y disponga de la capacidad para reestablecer las operaciones en el entorno original de forma oportuna; y el mejoramiento de la calidad de la información que reposa en las diferentes aplicaciones o bases de datos de la Contraloría General de la República.

En relación con el componente 3 del programa, se avanzó en el fortalecimiento del control fiscal participativo y gestión de denuncias, adecuándolo al *marketing* social¹⁹, a la gestión del conocimiento y al modelo de trámite de derechos de petición y denuncias para, de esta forma, robustecer el sistema de información de participación ciudadana (SIPAR)²⁰. Igualmente, se adelantaron actividades para el rediseño de la página web y la intranet institucional, el levantamiento de la línea base para la medición de la percepción ciudadana y de los entes sujetos de control frente a la gestión de la CGR, entre otros.

3.1. Necesidad de continuidad del fortalecimiento institucional

¹⁹ Por *marketing* social se entiende una estrategia sostenida y planeada que mejora la cobertura del contenido conceptual que fundamenta la participación ciudadana en el control fiscal, de forma tal que los funcionarios de la CGR, categorizados como facilitadores de intervenciones con la ciudadanía, logren promover en la comunidad un empoderamiento del control social a lo público por medios no presenciales, generando con ello un impacto directo en los procesos misionales de la entidad que se reflejen en los resultados del control fiscal.

²⁰ El SIPAR es una aplicación web que permite llevar a cabo el registro del trámite de los derechos de petición que ingresan a la Contraloría General de la República (*i.e.* denuncias, quejas, solicitudes de promoción, control excepcional y demás peticiones) y realizar su respectivo seguimiento en las diferentes dependencias que intervienen en su procesamiento, con el propósito de garantizar una respuesta oportuna. Igualmente, el propósito de dicho aplicativo es reducir tareas administrativas, suministrar información oportunamente y facilitar el procesamiento y la remisión de información estadística a las dependencias de la entidad y hacia las entidades externas como la Auditoría General de la Nación. Adicionalmente, la aplicación automatiza el proceso de desarrollo de actividades de promoción de la participación por parte de la ciudadanía.

Desde la vigencia 2016, se han desarrollado las actividades previstas dentro de los componentes del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la CGR-Préstamo BID Nacional, alcanzando importantes avances y mejoras para cumplir a cabalidad con sus objetivos y funciones misionales.

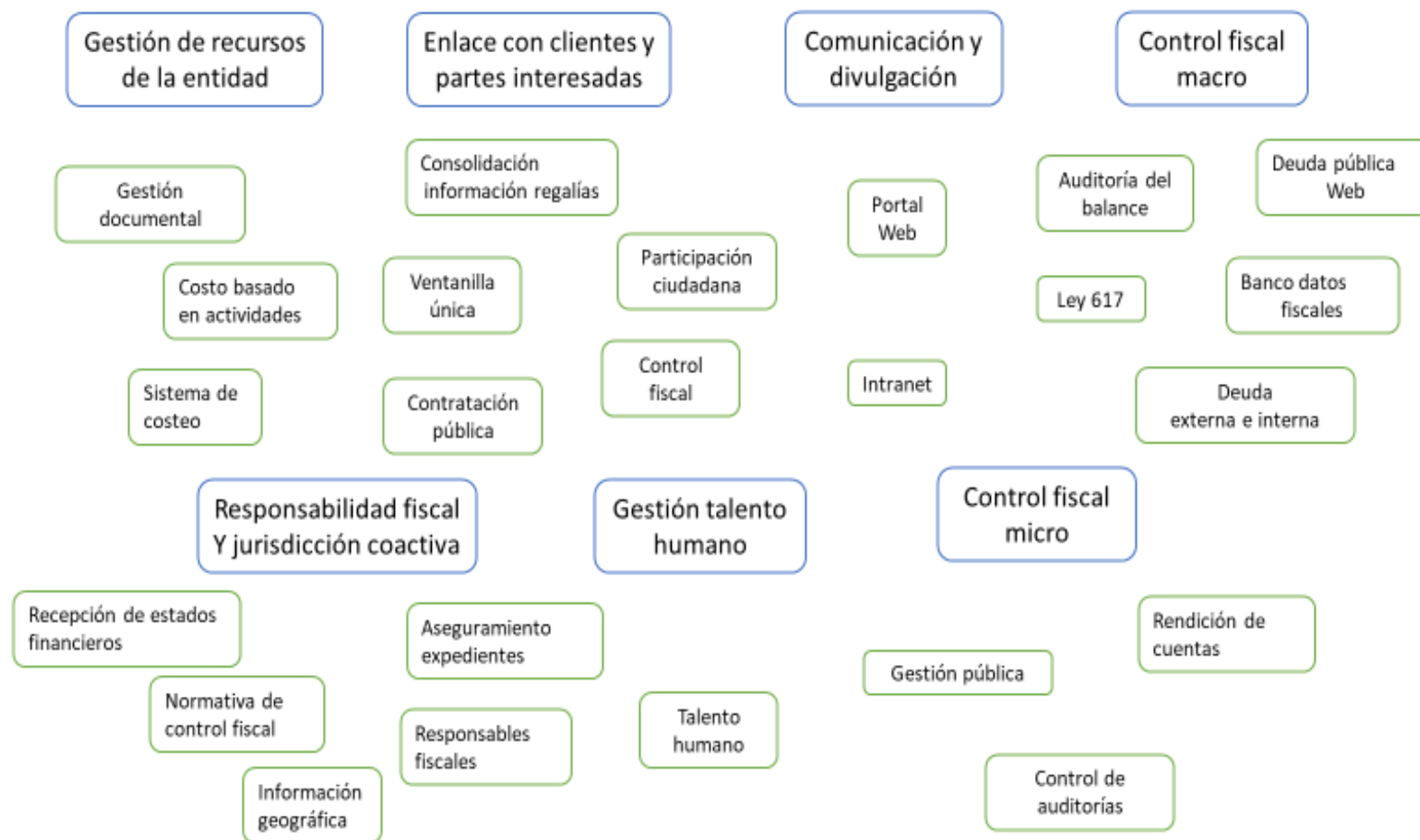
A pesar de estos importantes avances en su implementación, se han detectado algunas problemáticas que deben ser solucionadas para el óptimo desarrollo de las funciones y la misionalidad de la CGR. Tales problemáticas son: (i) falta de integración de los aplicativos y sistemas; (ii) falencias en la sistematización de la gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes; (iii) ausencia de un sitio alterno para implementar el plan de recuperación de desastres; y (iv) ausencia de estrategia de datos abiertos de la CGR.

3.1.1. Falta de integración de los aplicativos y sistemas de la CGR

Existen factores que restringen la eficiencia de la CGR, entre ellos se encuentra la limitada integración de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos de control fiscal, generando dispersión e inoportunidad de la información utilizada como insumo para el control fiscal. Actualmente, la CGR tiene 24 diferentes sistemas de información (para conocer el detalle de los 24 sistemas de información ver Anexo E y Figura 1), en donde se consignan de forma dispersa los datos producidos y recolectados por la entidad; es decir, cada uno de estos sistemas guarda información relevante para el buen funcionamiento de la CGR; sin embargo, esta información no se encuentra articulada en los diferentes sistemas.

Teniendo en cuenta la heterogeneidad de la información, la baja integración de los sistemas de información se explica porque, en algunos casos las plataformas de desarrollo son diferentes, lo que impide la conexión de los datos; el desarrollo de los sistemas se encuentra en grados de avance diferentes (*i.e.* hay algunos sistemas con un estado más avanzado de desarrollo que otros); el funcionamiento de algunos de estos es obsoleto debido a que no tienen los desarrollos de integración requeridos o las plataformas en las que se desarrollan tienen limitaciones para crearlos.

Figura 1. Baja integración de sistemas y aplicaciones en la CGR



Nota: En azul se incorporan los macroprocesos de la CGR y en verde se incorporan los sistemas de información vinculados a cada macroproceso.
Fuente: Contraloría General de la República.

Estos problemas de integración se presentan en diferente grado y complejidad, dependiendo de las características, actualizaciones, plataformas y configuración de cada uno de estos 24 sistemas de información. De acuerdo con la Oficina de Sistemas e Información de la CGR, actualmente menos del 25 % de los sistemas de información con los que cuenta la CGR tiene la capacidad para intercambiar información entre ellos, lo que ha impedido una adecuada gestión de la información.

La situación presentada ha impedido la alineación de los aplicativos y sistemas de información que se han desarrollado para el cumplimiento de los procesos misionales, lo que genera duplicidad y baja calidad de la información disponible, afectando la confianza y seguridad de los datos, así como de los servicios prestados por la entidad. Para ilustrar lo anterior, a pesar de que el Sistema Integral de Información de la Gestión Pública de la CGR ha recolectado toda la información sobre los procesos administrativos sancionatorios que la entidad ha llevado a cabo en la última década, no es posible consultar y utilizar dicha información en el Sistema de Rendición Electrónica de Cuentas e Informes de la misma entidad en los procesos requeridos.

Dichas situaciones afectan la productividad de los funcionarios quienes deben interactuar con diversos sistemas para cumplir funciones institucionales y realizar en algunos casos procedimientos manuales para transferir información entre sistemas; aumentan el riesgo de corrupción; reducen la trazabilidad de la información; y, limitan y complejizan las capacidades de análisis de información.

En la actualidad la CGR no cuenta con una estrategia de integración de sus sistemas de información desde la que se puedan definir de forma clara los lineamientos que debe seguir la entidad para el desarrollo futuro de herramientas de *software*, evitando que los problemas mencionados se sigan presentando.

3.1.2. Falencias en la sistematización de la gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes

Según el artículo 268 de la Constitución Política, la GCR debe establecer los métodos y la forma de rendir cuentas por parte de los responsables del manejo de fondos o bienes de la nación e indicar los criterios de evaluación financiera, operativa y de resultados que deberán seguirse, así como revisar y fenecer las cuentas que deben llevar los responsables del erario y determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que hayan obrado.

En concordancia con tal facultad, el artículo 16 de la Ley 42 de 1993²¹ establece que el Contralor General de la República determinará las personas obligadas a rendir cuentas y prescribirá los métodos, formas y plazos para ello.

En esa medida, en 2011, se inició la implementación del Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI) que debe ser utilizado por los sujetos de control fiscal para la presentación de la rendición de cuentas e informes a la CGR. El mencionado sistema permite la agilidad, economía y facilidad en el manejo de la información en forma sistematizada, tanto para los sujetos de vigilancia y control fiscal, como para la CGR.

La CGR ha identificado en los diagnósticos de capacidades institucionales realizados y en el desarrollo del ejercicio de arquitectura empresarial, que existen oportunidades de mejora en el SIRECI. Dado su diseño, éste no permite generar validaciones sobre el ingreso de documentos e información que soporta el cumplimiento de planes reportados. Dado lo anterior, la CGR requiere adecuar el mencionado sistema de información, fortaleciendo el esquema de validaciones para el ingreso de información y la incorporación de los formatos de seguimiento de planes, que actualmente se realiza de manera manual, de forma que los reportes que deben efectuar los sujetos de control sean efectivamente útiles en términos de calidad y confiabilidad para la labor de la entidad.

3.1.3. Ausencia de un sitio alternativo para implementar el plan de recuperación de desastres en la CGR

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones expidió la *Guía para la preparación de las TIC para la continuidad del negocio*²², en la cual se brindan los lineamientos necesarios para orientar a entidades como la CGR en la implementación de un proceso de preservación de la información pública ante situaciones disruptivas. Para minimizar el impacto y recuperación por pérdida de activos es necesario que la CGR cuente con elementos preventivos para dar respuesta a desastres sobre servicios de tecnología de la información, identificando amenazas, manejando el impacto de incidentes y manteniendo las funciones críticas²³ durante momentos de crisis, para minimizar el tiempo de interrupción y de recuperación de los servicios.

²¹ "Sobre la organización del sistema de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen".

²² Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones (2016). Página 7.

²³ Se trata de las funciones más importantes de la entidad, en relación con los servicios de tecnologías de la información, las cuales no deben ser suspendidas. Por ejemplo, la consulta y generación del Certificado de

Actualmente, la CGR cuenta con un plan de recuperación de desastres siguiendo los lineamientos de la guía del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; sin embargo, no cuenta con un sitio alterno²⁴ que le permita garantizar la disponibilidad y continuidad de los servicios de tecnología de la información en situaciones de riesgo o desastres²⁵. Si bien la entidad ha determinado las actividades en servicios de tecnología de la información que son indispensables para su funcionamiento, no se ha implementado un manejo que permita su recuperación o continuidad en caso de desastres. De igual forma, las labores preventivas que se desarrollan para garantizar la calidad, disponibilidad y continuidad de los servicios de la CGR necesitan fortalecerse.

El sitio alterno es uno de los elementos preventivos más importantes para que la CGR pueda ejecutar un plan de recuperación de desastres, para el cual no se tienen las características específicas sobre capacidad, ubicación, protección, entre otras, necesarias para su implementación.

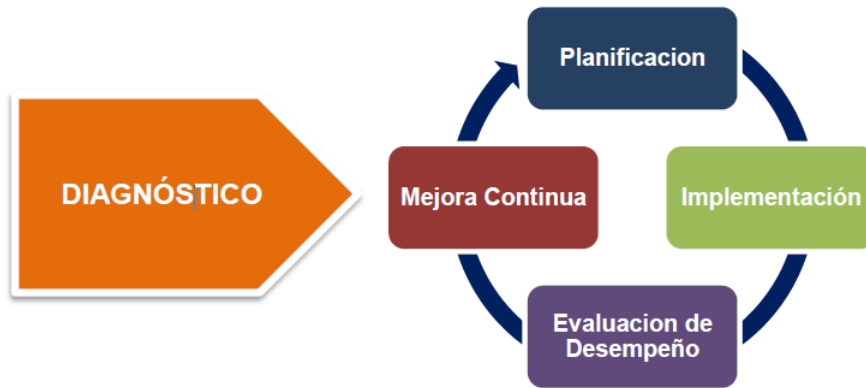
De acuerdo con la mencionada guía, la implementación de un plan de recuperación de desastres de la información tiene cinco fases (Figura 2), de las cuales la CGR ha avanzado en las dos iniciales, que corresponden a la fase de diagnóstico y a la fase de planificación, en las cuales la entidad ha podido identificar su estado actual y ha recolectado la información que determina los vacíos y necesidades en cuanto a la seguridad de la misma. Es necesario que la CGR continúe avanzado hacia las siguientes etapas de implementación, evaluación de desempeño y mejora continua, para lo cual se requiere de la creación y uso del sitio alterno. Este sitio es fundamental para evitar el incumplimiento de las funciones públicas a cargo de la entidad y lograr ejercer el control de los recursos públicos en cualquier momento, incluso en aquellos casos en los que se pueda ver afectado el funcionamiento continuo de la administración frente a desastres o situaciones de amenaza de los servicios de tecnología de la información.

Antecedentes Fiscales y la disponibilidad del Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes (SIRECI), entre otros.

²⁴ Se entiende como sitio alterno al mecanismo para implementar un esquema de recuperación ante desastres tendiente a mantener la operación de los sistemas críticos ante la falla del centro de datos principal.

²⁵ Se trata de aquellas situaciones, como desastres naturales (p.ej. inundaciones, terremotos, etc.), fallos eléctricos de larga duración, ataques cibernéticos, asonadas, ataques terroristas o incluso daños menos severos que afectan o pueden afectar la gestión de la información y la infraestructura que la soporta.

Figura 2. Etapas de la continuidad del negocio



Fuente: Guía para la preparación de las TIC para la continuidad del negocio. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016.

3.1.4. Ausencia de estrategia de datos abiertos de la CGR

La *Guía de Datos Abiertos*²⁶ del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones proporciona las orientaciones y buenas prácticas que todas las entidades del Gobierno nacional deben seguir para el desarrollo de apertura y uso de datos abiertos; sin embargo, la CGR no cuenta actualmente con una estrategia de datos abiertos al servicio de los ciudadanos. La información pública que la CGR produce, obtiene, adquiere o controla no genera un valor público a la ciudadanía, dado que esta información tiene un bajo nivel de apertura, lo que limita el mecanismo de control ciudadano.

De acuerdo con lo anterior, para la CGR, como entidad a cargo de la vigilancia de la gestión pública y del control de resultado de la administración, la creación e implementación de una estrategia de datos abiertos es fundamental debido a que la ausencia de publicación de datos se convierte en una barrera para la ciudadanía, afectando el derecho de acceso a la información e impidiendo su uso como insumo determinante para un control fiscal participativo.

Además, es necesario posibilitar desde la CGR el desarrollo de los procesos de Gobierno Abierto²⁷, pues en este momento no es posible utilizar la información de vigilancia de la gestión pública producida por la entidad porque cuenta con restricciones de uso y los

²⁶ Disponible en: http://estrategia.gobiernoenlinea.gov.co/623/articles-9407_Guia_Apertura.pdf

²⁷ Es un planteamiento que sostiene que los temas de gobierno y administración pública deben ser abiertos a todos los ciudadanos para promover la transparencia y la participación.

formatos empleados dificultan su lectura, procesamiento y análisis, limitando las vías para realizar y garantizar veeduría ciudadana sobre los recursos públicos, y dificultando la promoción de transparencia en la implementación de las políticas públicas. Sin embargo, en la actualidad, la CGR no ha iniciado con la identificación de la información y los datos que requieren ser publicados. Dicha información no se encuentra dispuesta en formatos accesibles ni procesables para la ciudadanía, de forma oportuna y actualizada.

Para esto es fundamental que la estrategia de datos abiertos de la CGR no se limite a la preparación y publicación de los datos de la entidad, sino que además busque promover el uso de los datos publicados, fortaleciendo de esta forma, la lucha contra la corrupción y la mejora de la gestión pública desde el empoderamiento de la ciudadanía.

4. DEFINICIÓN DE LA POLÍTICA

4.1. Objetivo general

Garantizar los recursos necesarios para el fortalecimiento del sistema de control fiscal a través del mejoramiento de la calidad y eficiencia de las acciones de control, la promoción de la transparencia y de la participación ciudadana, a través del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República-Préstamo BID Nacional.

4.2. Objetivos específicos

OE1. Garantizar la integración de los sistemas y aplicaciones de la CGR para soportar los procesos misionales.

OE2. Fortalecer la sistematización de los procesos de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes para soportar el ejercicio de control fiscal de la CGR.

OE3. Desarrollar un sitio alternativo para la implementación del plan de recuperación de desastres asegurando la disponibilidad y continuidad de los servicios de tecnologías de la información de la CGR.

OE4. Implementar una estrategia de datos abiertos en la CGR para promover la transparencia y la participación ciudadana.

4.3. Plan de acción

La CGR adelantará, en coordinación con el DNP y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la gestión que permita la aprobación de las vigencias futuras ordinarias ante el Confis para financiar el proyecto de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República-Préstamo BID Nacional.

Además, teniendo en cuenta las necesidades expuestas en el diagnóstico, a continuación, se presentan las acciones para dar cumplimiento a los objetivos específicos señalados en el presente documento CONPES.

4.3.1. Garantizar la integración de los sistemas y aplicaciones de la CGR

Dentro de las actividades previstas en el componente 2 del Programa de Fortalecimiento Institucional, el cual tiene como propósito apoyar la mejora en la eficiencia de las acciones de control, se encuentra la integración de los sistemas de información de la CGR para soportar sus procesos misionales, teniendo en cuenta que existen factores que restringen la eficiencia de la entidad, como por ejemplo los asociados con la limitada integración de las herramientas tecnológicas que soportan los procesos de control fiscal.

Teniendo en cuenta lo anterior, con el propósito de implementar los resultados alcanzados en el ejercicio de arquitectura empresarial desarrollado en la entidad, la CGR realizará, a partir del segundo semestre de 2018, la identificación y definición del portafolio de servicios de integración para adelantar la planeación de los sistemas a intervenir y alinear dichas intervenciones con las transformaciones en el modelo operativo definido para la entidad. Lo anterior permitirá definir los requerimientos de articulación de los sistemas de información, los procesos comunes entre sistemas de información y los lineamientos de integración entre aplicaciones.

De igual forma, la CGR implementará en el primer semestre de 2019 una plataforma de integración que facilite la cohesión de los procesos de negocio y sistemas de información de la entidad. Dicha implementación de la plataforma de integración se realizará bajo los siguientes parámetros: adopción de arquitecturas orientada a servicios, implementación de patrones de diseño y arquitectura de *software* basados en el modelo de Arquitectura Orientada a Servicios–Arquitectura de referencia²⁸ (SOA-RA, por sus siglas en inglés) y utilización del esquema de bus de servicio²⁹ (Figura 3).

Además, en el segundo semestre de 2019, la CGR, desarrollará un modelo de integración de los sistemas de información existentes en la entidad para evitar la dispersión de la información utilizada como insumo para el control fiscal. Este modelo de integración consiste en la transferencia de información entre los sistemas y aplicaciones, y la integración

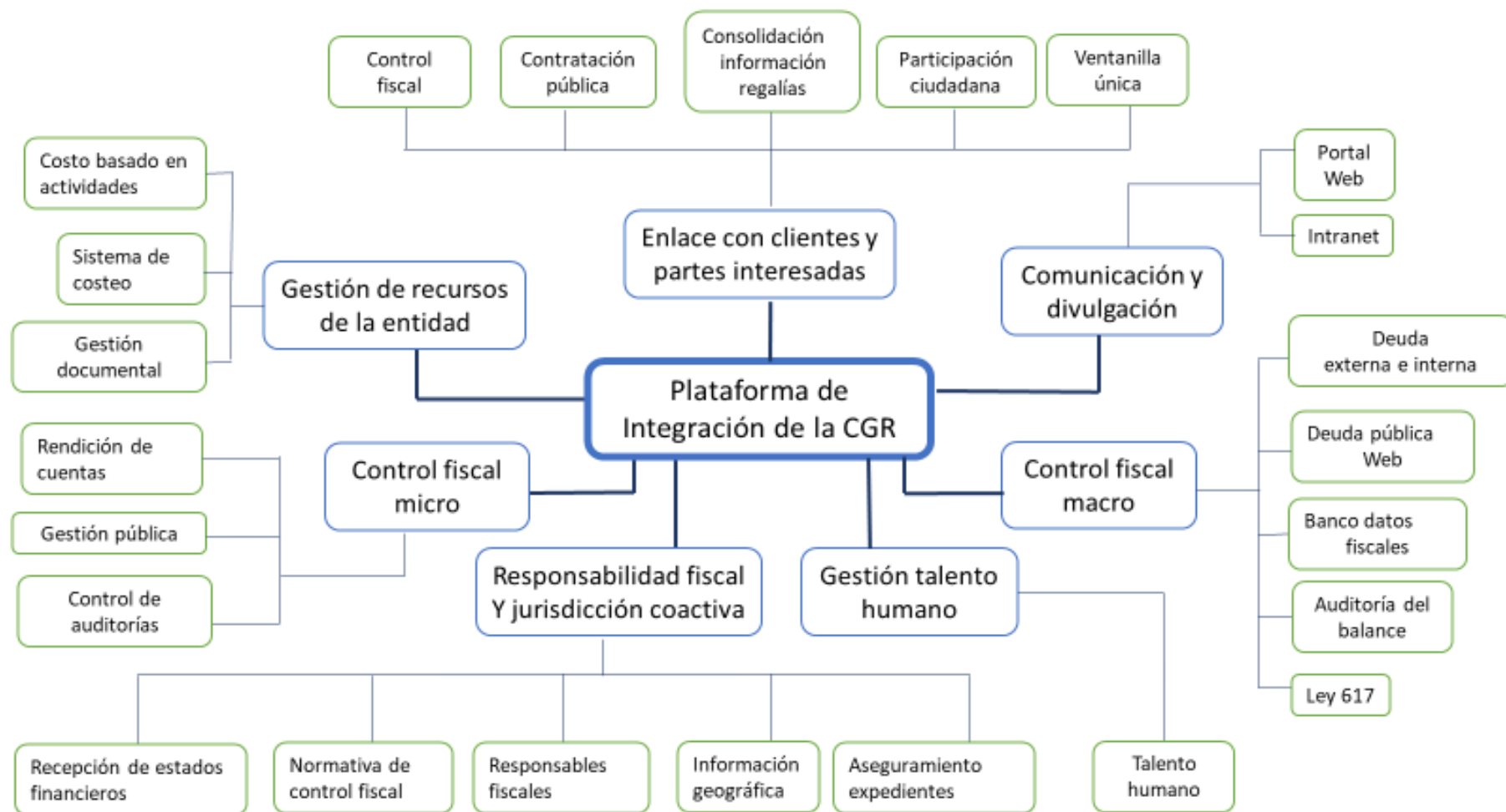
²⁸ Estándar y marco de referencia para facilitar la creación de artefactos flexibles y reusables para habilitar soluciones de negocio de principio a fin en un marco de integración basado en la arquitectura orientada a servicios.

²⁹ Proporciona mecanismos de comunicación y transformación de información entre sistemas, a través de mensajería basada en estándares, como la transformación de mensajes a formatos que sean reconocidos por las distintas aplicaciones en el caso de que sea necesario, lo que se realiza a través de adaptadores. Permite reemplazar todo el contacto directo entre aplicaciones para ser él el intermediario.

funcional entre los mismos, basado en los parámetros señalados, permitiendo la optimización del flujo de información entre los procesos y la mejora de la calidad y consistencia de los datos.

Las actividades para la implementación del modelo de integración inician en el segundo semestre del 2018 y van hasta el 2020, con un valor estimado de 6.651 millones de pesos.

Figura 3. Esquema de la plataforma de integración de la CGR



Nota: En azul se incorporan los macroprocesos de la CGR y a plataforma de integración; en verde los sistemas de información de cada macroproceso.
 Fuente: Contraloría General de la República.

4.3.2. Fortalecer la sistematización de los procesos de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes

La CGR, a partir del segundo semestre de 2018, iniciará la automatización de los procesos de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes sobre la plataforma de gestión de procesos de negocio, con el propósito de adecuar y mejorar la manera en que se adelantan actualmente los reportes por parte de los sujetos de control fiscal en el SIRECI. Esta automatización se realizará mediante la implementación de una plataforma de administración de procesos de negocio bajo los siguientes parámetros: utilización de notación *Business Process Model and Notation*³⁰ (BPMN), incluyendo modelamiento de procesos, utilización de reglas de negocio, seguimiento y monitoreo de eventos y actividades, y soporte a la interacción en tiempo real con usuarios.

Así mismo, teniendo en cuenta el desarrollo de la sistematización de los procesos de auditoría financiera, de cumplimiento y de desempeño adelantado, incluyendo las indagaciones y el proceso administrativo sancionatorio, se modificarán los mecanismos (formatos, formularios u otros) de reporte de información por parte de los sujetos de control en el sistema de información definido y, posteriormente, se habilitarán los canales de reporte de información.

En el desarrollo de las actividades mencionadas se tendrán en cuenta las características de especificación, diseño, implementación, despliegue y monitoreo para el proceso de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes, considerando aspectos tales como prórrogas, cargas y validación de información.

Para tal efecto, se ha estimado que el desarrollo de la sistematización del proceso de gestión de sujetos de control, rendición de cuentas e informes requiere la ejecución de actividades en un periodo promedio de treinta meses, iniciando en el segundo semestre del 2018 hasta el 2020, con un valor estimado de 1.677 millones de pesos.

4.3.3. Desarrollar un sitio alternativo para la implementación del plan de recuperación de desastres

La CGR, durante el segundo semestre de 2020, diseñará e implementará un sitio alternativo acorde con el plan de recuperación de desastres, con el propósito de prevenir la interrupción de los servicios tecnológicos de la entidad o la pérdida de información existente, a través de cuatro etapas: (i) definición de requerimientos tecnológicos, habilitadores o proveedores, como el centro de cómputo, comunicaciones e infraestructura física; (ii) desarrollo de la estrategia de falla parcial de habilitadores o proveedores tecnológicos; (iii)

³⁰ Permite tener un lenguaje estándar para el modelado de procesos con el fin de que pueda interpretarse y utilizarse como mecanismo para definir la sistematización y automatización de los procesos de negocios.

desarrollo de la estrategia de falla total de habilitadores o proveedores tecnológicos; e (vi) implementación del procedimiento de notificación y activación del plan de recuperación de desastres para el retorno a la operación de la entidad en caso de riesgos o desastres.

Dichas etapas permitirán el diseño e implementación del sitio alternativo, el alojamiento de la infraestructura requerida, la replicación de datos entre sitio principal y alternativo, la validación de prueba y escenarios de falla, la asignación de recursos de recuperación de los servicios, la definición de políticas de manejo operativo, el desarrollo de pruebas periódicas y de gestión de cambio, entre otras actividades.

Adicionalmente, el sitio alternativo tendrá características similares al sitio principal con el propósito de dar continuidad a los servicios priorizados, teniendo en cuenta la utilización de estándares de gestión de procesos de negocio³¹ (BPM, por sus siglas en inglés), implementación alineada al análisis de impacto al negocio³² (BIA, por sus siglas en inglés) basado en los requerimientos del objetivo mínimo de continuidad del negocio³³ (MBCO, por sus siglas en inglés), objetivo de tiempo de recuperación³⁴ (RTO, por sus siglas en inglés), objetivo de punto de recuperación³⁵ (RPO, por sus siglas en inglés) definidos para cada servicio, así como el cubrimiento de los escenarios de fallo total y escenarios de fallos parciales definidos en el esquema de recuperación de desastres.

Finalmente, se ha estimado que el desarrollo de la iniciativa requiere la ejecución de actividades en un periodo promedio de veinte meses, iniciando en el segundo semestre del 2018 hasta el 2020, con un valor estimado de 4.872 millones de pesos.

4.3.4. Implementar una estrategia de datos abiertos en la CGR

La CGR habilitará el uso de datos abiertos como mecanismo de fortalecimiento de la transparencia y la participación ciudadana, así como para la divulgación de información que permita la evaluación de las políticas públicas, las finanzas del Estado, las auditorías y demás actividades desarrolladas por la entidad, a través del desarrollo de tres etapas identificadas: (i) documentación e identificación de los datos que serán publicados, esto

³¹ Este parámetro busca que la implementación esté enmarcada en la automatización y sistematización de procesos en el marco de las definiciones de la iniciativa de gestión de procesos de negocio en la que se define un conjunto de requerimientos generales para el proceso de implementación de este tipo de sistemas.

³² Se trata de que la implementación estime la afectación que podría tener la entidad como resultado de la ocurrencia de algún incidente o un desastre.

³³ Se trata de los mínimos funcionales en el suministro de bienes y servicios para alcanzar los objetivos de negocio.

³⁴ Se refiere al tiempo durante el cual una entidad pueda tolerar la falta de funcionamiento de sus sistemas y la pausa de nivel de servicio, sin afectar la continuidad del negocio.

³⁵ Se refiere al volumen de datos que se podrían considerar tolerables en caso de riesgo de pérdida.

incluye la valoración de aspectos legales relacionados con datos personales e información reservada; (ii) estructuración de los datos, en formatos editables y con esquemas de licenciamiento apropiados para el consumo, y publicación; e (iii) implementación de una estrategia de divulgación, promoción y capacitación para incentivar el uso de los datos abiertos de la CGR. Las etapas mencionadas permitirán establecer el conjunto de datos abiertos; los requerimientos y el diseño de la solución; los mecanismos para la generación de datos abiertos, así como la generación de los mismos; las pruebas de calidad y funcionalidad; la divulgación, promoción y capacitación sobre el uso de datos abiertos, entre otras necesarias para el cumplimiento del objetivo.

Los datos abiertos de la CGR hacia la ciudadanía cumplirán con los siguientes principios: ser primarios, accesibles, completos, procesables por máquinas, abiertos, oportunos y actualizados. Se espera que dichos datos estén disponibles al público a partir de segundo semestre de 2020.

Para tal efecto, se ha estimado que el desarrollo de la iniciativa requiere la ejecución de actividades en un periodo promedio de veinticuatro meses, iniciando en el segundo semestre del 2018 hasta el 2020, con un valor estimado de 2.890 millones de pesos, en las fases señaladas,

4.4. Seguimiento

El seguimiento a la ejecución física y presupuestal de las acciones propuestas para el cumplimiento del objetivo del documento se realizará a través del Plan de Acción y Seguimiento (PAS) que se encuentra en el Anexo A. En éste se señalan los responsables de cada acción, los periodos de ejecución, los recursos necesarios y disponibles para llevarlas a cabo y la importancia de cada acción para el cumplimiento del objetivo general. El reporte periódico al PAS lo realizará la CGR con cortes semestrales y será consolidado por el DNP, de acuerdo con lo estipulado en la Tabla 2. El seguimiento del presente documento iniciará en diciembre de 2018 y culminará en diciembre de 2020 con un informe de cierre.

Tabla 2. Cronograma de seguimiento

Corte	Fecha
Primer corte	Diciembre de 2018
Segundo corte	Junio de 2019
Tercer corte	Diciembre de 2019
Cuarto corte	Junio de 2020
Informe de cierre	Diciembre de 2020

Fuente: Contraloría General de la República.

4.5. Financiamiento

El costo total de las cuatro estrategias desarrolladas en este documento es de 16.090 millones de pesos, de los cuales 12.592 millones de pesos corresponden a las vigencias futuras para los años 2019 y 2020 y 3.498 millones de pesos corresponden a recursos apropiados por la CGR en la vigencia 2018 que apalancarán las vigencias futuras ordinarias aprobadas por el Confis (Tabla 3). Estos recursos son inferiores a los otorgados en el aval fiscal, monto que asciende a 26.533 millones de pesos (Anexo B y Anexo C), porque se priorizaron solo cuatro estrategias de las veinticinco pendientes de desarrollo en el marco del Programa de Fortalecimiento Institucional de la CGR, dado que estas cuatro estrategias son aquellas que se ejecutarán de manera continua entre 2018 y 2020 con plazos de ejecución que superan el periodo de Gobierno y la anualidad, y son clave para el logro efectivo de los resultados de la operación de crédito.

Tabla 3. Costos del proyecto de Fortalecimiento Institucional de la CGR- Préstamo BID Nacional
Millones de pesos

Detalle	2018	2019	2020	Total
Estrategia 1: Integración	2.198	2.951	1.502	6.651
Estrategia 2: Sistematización	360	922	395	1.677
Estrategia 3: Sitio alterno	540	3.017	1.315	4.872
Estrategia 4: Datos abiertos	400	1.470	1.020	2.890
Total	3.498	8.360	4.232	16.090

Nota: los valores del año 2018 corresponden a recursos actualmente apropiados por la CGR.

Fuente: Contraloría General de la República, marzo de 2018.

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente documento declara la importancia estratégica el proyecto de inversión de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República-Préstamo BID Nacional. El Confis, en sesión del 7 de noviembre de 2017, otorgó el aval fiscal para este proyecto (Anexo B), respecto del cual se hizo la precisión mediante documento del 13 de febrero de 2018 (Anexo C). Los recursos financieros que

garantizarán la ejecución del proyecto están contemplados en el Marco de Gasto de Mediano Plazo y el trámite de las vigencias futuras ordinarias se adelantará de conformidad con el artículo 10 de la Ley 819 de 2003 y el artículo 2.8.1.7.1.2 del Decreto 1068 de 2015.

5. RECOMENDACIONES

El Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda y Crédito Público recomiendan al Consejo Nacional de Política Económica y Social:

1. Declarar de importancia estratégica el proyecto de inversión de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de República-Préstamo BID Nacional, de acuerdo con lo establecido en la Ley 819 de 2003 y en el Decreto 1068 de 2015.
2. Aprobar los lineamientos, las estrategias y el Plan de Acción y Seguimiento (PAS) del presente documento y solicitar a la Contraloría General de la República la adecuada y oportuna implementación de todas las acciones propuestas.
3. Solicitar a la Contraloría General de la República, al Departamento Nacional de Planeación y al Ministerio de Hacienda y Crédito Público adelantar los trámites de aprobación de vigencias futuras ordinarias requeridas para la financiación del proyecto de inversión a que se refiere este documento.
4. Solicitar a la Contraloría General de la República realizar los trámites, gestiones y demás acciones pertinentes a fin de ejecutar el proyecto de inversión declarado de importancia estratégica mediante el presente documento en los términos acá previstos.
5. Solicitar al Departamento Nacional de Planeación consolidar y divulgar la información del avance de las acciones según lo planteado en el Plan de Acción y Seguimiento (Anexo A). La información deberá ser proporcionada por la Contraloría General de la República de manera oportuna según lo establecido en la Tabla 2.

ANEXOS

Anexo A. Plan de Acción y Seguimiento (PAS)

Ver archivo en Excel adjunto.

Anexo B. Aval fiscal otorgado por el Confis

Validar documento firmado electrónicamente en: <http://portalconfis.minfacienda.gov.co>



MINHACIENDA

5.3.0.1. Grupo de Control y Gestión Pública

Radicado: 2-2017-037927

Bogotá D.C., 9 de noviembre de 2017 15:24

Doctor
EDGARDO JOSÉ MAYA VILLAZÓN
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Carrera 69 No. 44 - 35
Bogotá, D.C

Sandra milena Ospina
Contraloría General de la República - COD 10/11/2017 13:09
Al Contralor General de la República - 2017ER0113201 - Faltó Anexo PA3
DESINO 2011-00000000 DEL CONTRALOR EDGARDO JOSÉ MAYA VILLAZÓN
ASUNTO: AVAL FISCAL
DIA: 9/11/2017

2017ER0113201

Radicado entrada 1-2017-078783
No. Expediente 22692/2017/RCO

Asunto: Aval Fiscal – Programa de Fortalecimiento Institucional.

Respetado Contralor General de la República:

En atención a la comunicación relacionada con la solicitud de otorgar Aval Fiscal para la implementación y ejecución del Programa de Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República – Préstamo BID 3593/OC-CO, me permito informarle que el Consejo Superior de Política Fiscal – CONFIS, en su sesión del 7 de noviembre de 2017, de conformidad con lo establecido el artículo 11 de la Ley 819 de 2003 y el artículo 2.8.1.7.1.3 del Decreto 1068 de 2015, otorgó aval fiscal al Proyecto de "Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República – Préstamo BID Nacional" para los años 2019 y 2020, así:

Cifras en \$ corrientes

VIGENCIA	RECURSO	VALOR
2019	Nación	20.380.088.026
2020	Nación	6.152.961.225

Lo anterior, con el fin de continuar con el trámite de declaratoria de importancia estratégica ante el Consejo de Política Económica y Social – CONPES.

Cordial saludo,

FERNANDO JIMENEZ RODRIGUEZ
Secretario Ejecutivo CONFIS

REVISÓ: Omar Montoya/Carlos Zambrano
Firmado Electrónicamente por: CIGERENA JIMENEZ RODRIGUEZ
Director General del Presupuesto Público Nacional

Carrera 6 No. 6 C 38 Bogotá D.C. Colombia
Código Postal 111711
Consultador (57 1) 381 1700. Fuera de Bogotá 01-8000-910071
atencioncliente@minhacienda.gov.co
www.minhacienda.gov.co

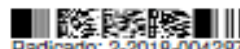
Anexo C. Alcance aval fiscal del Confis



GOBIERNO DE COLOMBIA

5.3.0.1. Grupo de Control y Gestión Pública

Doctor
EDGARDO MAYA VILLAZÓN
Contralor General de la República
Contraloría General de la República
Carrera 69 No. 44 – 35
Bogotá



Radicado: 2-2018-004287

Bogotá D.C., 13 de febrero de 2018 17:05

Radicado entrada 1-2017-078783
No. Expediente 4500/2018/OFI

Asunto: Alcance Aval Fiscal - Programa de Fortalecimiento Institucional.

Respetado Contralor General de la República:

Damos alcance al Oficio No. 2-2017-037927 del 9 de noviembre de 2017, por el cual se comunicó que el Consejo Superior de Política Fiscal – CONFIS, en su sesión del 7 de noviembre de 2017, otorgó aval fiscal al Proyecto de "Fortalecimiento Institucional de la Contraloría General de la República – Préstamo BID Nacional" para los años 2019 y 2020, de conformidad con lo establecido en el artículo 11 de la Ley 819 de 2003 y en el artículo 2.8.1.7.1.3 del Decreto 1068 de 2015.

Lo anterior con el fin de aclarar que el Aval Fiscal no fue otorgado por las normas precitadas; éste se otorgó de conformidad con lo establecido en el artículo 10 de la Ley 819 de 2003.

Cordial saludo,

FERNANDO JIMENEZ RODRIGUEZ
Secretario Ejecutivo CONFIS

REVISÓ: Omar Montoya/Carlos Zambrano
ELABORÓ: Rafael Pizarro

Firmado digitalmente por: FERNANDO JIMENEZ RODRIGUEZ
Director General del Presupuesto Público Nacional Carrera 8 No. 6 C 38 Bogotá D.C. Colombia
Código Postal 111711
Commutador (57 1) 381 1700
Atención al Ciudadano (57 1) 802 1270 Fuera de Bogotá 01-8000-910071
atencioncliente@minhacienda.gov.co
www.minhacienda.gov.co

Anexo D. Componentes y actividades del Programa de Fortalecimiento Institucional de la CGR

Componente	Actividades
Componente 1	<ul style="list-style-type: none"> (i) Formular y poner en marcha el Sistema Estratégico de Vigilancia y Control Fiscal de Mediano Plazo (ii) Diagnosticar, simplificar o eliminar, según sea el caso, los actuales procesos misionales, especialmente los relacionados con el proceso de responsabilidad fiscal (iii) Diseñar un modelo estándar a partir del cual se defina la estrategia, y se articulen procesos y sistemas de información de la CGR, conforme a las recomendaciones del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (iv) Adoptar estándares internacionales de auditoría y control para las EFS, particularmente, en lo referente al control basado en riesgos; y capacitar al personal en los mismos (v) Definir el alcance y competencias de la función de control fiscal macro (vi) Desarrollar y poner en marcha un sistema de control de calidad de auditorías homologable a las Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad (NIA) y a los Estándares Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (vii) Implementar el Observatorio de Gasto Público (viii) Diseñar e implementar una estrategia de gestión del cambio y del conocimiento (ix) Elaborar e implementar un plan de fortalecimiento de las capacidades de la CGR para auditar programas y proyectos financiados por organismos multilaterales de crédito u otros donantes (x) Desarrollar e implementar el sistema de seguimiento de recomendaciones efectuadas a los entes auditados.
Componente 2	<ul style="list-style-type: none"> (i) Integrar los sistemas de información de la CGR con el fin de soportar los procesos misionales (ii) Definir una estrategia e implementar políticas y controles que permitan mejorar la calidad de la información y la gestión documental para la toma oportuna de decisiones (iii) Diseñar e implementar un tablero de control, un área de inteligencia de negocios y herramientas de análisis predictivo (vi) Implementar un sistema que soporte el control en línea (v) Diseñar e implementar un plan de recuperación de información en caso de desastres (vi) Adecuar los sistemas de redes, seguridad, y almacenamiento de datos (vii) Adquirir e implantar las licencias y servicios de infraestructura necesarias (viii) Capacitación del personal para la operación de los sistemas de información integrados y el nuevo software.
Componente 3	<ul style="list-style-type: none"> (i) Rediseñar e implementar un nuevo portal web para la CGR (ii) Rediseñar el proceso de gestión de denuncias y sus herramientas de apoyo (iii) Diseñar e implementar una estrategia de promoción y fomento del control fiscal participativo que contemple el fortalecimiento de veedurías, talleres de formación dirigidos a la ciudadanía, y actividades de capacitación, en este tipo de control, para funcionarios de la CGR (iv) Revisar e implementar la estrategia de comunicación de la CGR, tanto a nivel externo como interno (v) Diseñar e implementar una estrategia de datos abiertos según los criterios definidos por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (vi) Diseñar y aplicar encuestas de percepción tanto a sujetos de control como a la ciudadanía, con el objetivo de recabar información que le permita a la CGR tomar decisiones para mejorar sus prácticas operativas y su imagen frente a la sociedad.
Administración	<ul style="list-style-type: none"> (i) Administración (ii) Auditoría (iii) Evaluación de la operación

Fuente: Documento CONPES 3841 de 2015.

Anexo E. Sistema de información de la CGR

Nombre del sistema de información	Lenguaje de desarrollo del sistema	Base de datos del sistema	Proceso(s) de la CGR relacionado(s)
Auditoría del Balance - Audibal	Java	Oracle	Control fiscal Macro
Banco de Datos Fiscales	Java	Oracle 10G	Control fiscal Macro
Consolidación de información de regalías	SharePoint	SQL Server	Control fiscal micro, Enlace con clientes y partes interesadas, Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva
Deuda externa e Interna	Forms y Reports ói	Oracle	Control fiscal Macro
Expedición del Certificado de Registro de la Deuda Pública - Deuda Pública Web	.NET	SQL Server	Control fiscal Macro
Sistema de costo basado en Actividades ABC - HDA	JSP	SQL Server	Gestión de recursos de la entidad
Intranet institucional	SharePoint	SQL Server	Comunicación y divulgación
Sistema de Talento Humano - KACTUS LEY 617	.NET	SQL Server	
Portal web institucional de la CGR	Java	Oracle	Control fiscal Macro
	Java	Oracle 11G	Comunicación y divulgación
Sistema de Aseguramiento Electrónico de Expedientes - SAE	BPM Procesa (Java)	Oracle 11G	PRF - Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva PAS - Control fiscal micro Disciplinario - Gestión talento humano
Sistema de Información del Boletín de Responsables Fiscales - SIBOR	ASP (En migración)	SQL Server	Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva
Sistema integrado para el control de auditorías - SICA	Java	Oracle 11G	Control fiscal micro
Sistema de Información Geográfica - SIG	ArcGIS - Pentaho	SQL Server	Control fiscal micro, Enlace con clientes y partes interesadas, Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva
Sistema de Gestión Documental - SIGEDOC	Java	SQL Server	Gestión de recursos de la entidad
Sistema Integral de Información de la Gestión Pública - SIIGEP	JSP	SQL Server	Control fiscal micro
Sistema de Información de Participación Ciudadana - SIPAR	Java	Oracle 11G	Enlace con clientes y partes interesadas
Sistema de Rendición Electrónica de la Cuenta e Informes - SIRECI	Java	SQL Server	Control fiscal micro
Sistema de Recepción de Estados Financieros - SIREF	Java	Oracle	Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva
Ventanilla Única de Denuncias -VUD	Java	Oracle	Enlace con clientes y partes interesadas
Sistema de Información y producción Normativa de Control Fiscal - SINOR	Por definir	Por definir	Responsabilidad fiscal y jurisdicción coactiva
Sistema Electrónico para la Contratación Pública -SECOP (externo)	Por definir	Por definir	Enlace con clientes y partes interesadas
Sistema Nacional de Control Fiscal - SINACOF	Por definir	Por definir	Enlace con clientes y partes interesadas
Sistema de costeo - SISCO	Por definir	Por definir	Gestión de recursos de la entidad

Fuente: Contraloría General de la República, Oficina de Sistemas e Informática, marzo de 2018.

BIBLIOGRAFÍA

- Contraloría General de la República. (2017). *Informe de gestión al Congreso y al Presidente de la República "Control fiscal eficaz para una mejor gestión pública" 2016-2017*. Disponible en: <https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/780624/Informe+de+Gesti%C3%B3n+2016+-+2017.pdf/3ba13792-3ed2-428f-b2b8-95991e228c55?version=1.0>
- Contraloría General de la República. (2015). Plan Estratégico Institucional de la Contraloría General de la República para el periodo 2014-2018 *Control fiscal eficaz para una mejor gestión pública*. Disponible en: <https://www.contraloria.gov.co/contraloria/planeacion-gestion-y-control/gestion-estrategica/plan-estrategico>
- Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. (2016). *Guía para la preparación de las TIC para la continuidad del negocio*. Guía Nro. 10 de la serie "Seguridad y privacidad de la información". Disponible en: http://estrategia.gobiernoonline.gov.co/623/articles-8258_recurso_1.pdf
- Ministerio de Tecnología de la Información y las Comunicaciones. (2016). *Guía de datos abiertos en Colombia*. Disponible en: http://estrategia.gobiernoonline.gov.co/623/articles-9407_Guia_Apertura.pdf
- Revista de Economía Colombiana número 348. (2017). Información y políticas públicas para una gestión eficiente. Disponible en: https://www.contraloria.gov.co/documents/20181/660611/REC348web_int.pdf/1e14Gfa5a-87ad-4130-b685-ec3943c2b31b