

UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

**Diseño de un Sistema Integrado de
Gestión a partir de los requisitos del
Modelo Integrado de Planeación y
Gestión – MIPG y de la Norma ISO
9001:2015 en la Administración Central
de la Alcaldía de Palmira, Valle del
Cauca**

DAISY JOANA MORENO BELTRÁN

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Administración
Palmira, Colombia
2020

Diseño de un Sistema Integrado de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de la Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca

Trabajo Final presentado como requisito para optar por el Título de:
Magíster en Administración

Director:
Camilo Álvarez Payán
Economista Agrícola
Magíster en Economía Agraria

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ingeniería y Administración
Palmira, Colombia
2020

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida, la oportunidad de vivirla, por caminar a mi lado en cada paso que doy, por darme una familia maravillosa y por permitirme llegar a esta meta académica.

A mi madre, María Nubia Beltrán Banderas, y a mi hermano, Guillermo Antonio Moreno Beltrán, dos seres humanos maravillosos quienes, con su amor, confianza, fe y respaldo incondicional, me orientan, me motivan y me entregan el valor para afrontar los obstáculos. Ustedes además de ser mis maestros de vida, son mi fortuna y la fuente de mi felicidad.

A mi padre, Guillermo Antonio Moreno Rodríguez (Q.E.P.D.) porque su memoria, enseñanza, valores y disciplina van conmigo a cada lugar y me dan el estímulo para enfrentar cada reto.

A la Alcaldía de Palmira, entidad que ha retado de múltiples formas mis capacidades, me ha permitido crecer, desarrollar este trabajo y conocer a personas extraordinarias. Mi agradecimiento especial al Ingeniero Diego Fernando Saavedra Paz y al Arquitecto Rodrigo Oswaldo Díaz Rico, por su apoyo constante, por orientarme ante los desafíos laborales y por ser ejemplo de liderazgo, integridad y profesionalismo.

A mis docentes, porque a lo largo de mi vida académica he sido testigo de su compromiso con la ardua labor de impartir conocimiento y mejorar la educación en nuestro país. En especial a mi director, Camilo Álvarez Payan, por su comprensión y enseñanza, sin su guía no hubiese sido posible culminar este trabajo escrito.

A mis compañeros de maestría, por los agradables momentos compartidos que alegraron estos dos años de estudio.

Resumen

La demanda social genera una gran presión sobre los resultados y confiabilidad de la gestión pública, exigiendo a las entidades estatales la aplicación de herramientas que faciliten la mejora continua para incrementar la satisfacción. Este trabajo analiza los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, un lineamiento del orden nacional, y la Norma Internacional ISO 9001:2015 para la gestión de la calidad que es certificable, permitiendo identificar puntos de encuentro y diseñar a partir de ellos un sistema integrado de gestión en la Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca. El ejercicio de diseño se encuentra estructurado en las fases de análisis de los requisitos comunes, el diagnóstico de la entidad, la definición de una estrategia y el diseño de documentos, evidenciando que la integración hace amigable al sistema, facilita la labor de los empleados y fortalece la gestión de la entidad.

Palabras clave: Sistema de gestión integrado, Calidad, Gestión Pública.

Abstract

Social demand generates great pressure on the results and reliability of public management, requiring state entities to apply tools that facilitate continuous improvement to increase satisfaction. This work analyzes the requirements of the Integrated Planning and Management Model - MIPG, a guideline of the national order, and the ISO 9001: 2015 International Standard for quality management that is certifiable, allowing to identify meeting points and design from them an integrated management system in the Palmira Mayor's Office, Valle del Cauca. The design exercise is structured in the phases of analysis of common requirements, the diagnosis of the entity, the definition of a strategy and the design of documents, showing that integration makes the system friendly, facilitates the work of employees and strengthens the entity's management.

Palabras clave: Integrated management system, Quality, Public Management.

Contenido

Resumen	V
Abstract	VI
Introducción	1
1. Abordaje Metodológico	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Objetivos	6
1.2.1 General.....	6
1.2.2 Específicos	7
1.3 Justificación.....	7
1.4 Metodología	8
1.4.1 Alcance.....	8
1.4.2 Tipo de Investigación.....	8
1.4.3 Métodos de Investigación	8
1.4.4 Recolección y Tratamiento de la Información	10
2. Marco de Referencia	17
2.1 Marco Teórico	17
2.2 Marco Legal	19
2.3 Marco Espacial.....	20
2.4 Marco Temporal	21
3. Fase I: Análisis de la Integración de Requisitos	22
3.1 Descripción de la Entidad.....	22
3.2 Requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión	26
3.3 Requisitos de la Norma ISO 9001:2015	31
3.4 Requisitos Comunes	35
4. Fase II: Diagnóstico de la Situación Actual en función del Análisis de Integración	39
4.1 Herramienta para la elaboración del diagnóstico	39
4.2 Aplicación de la herramienta de diagnóstico.....	41
4.3 Diagnóstico de la Integración	44
5. Fase III: Estrategia para la integración del Sistema de Gestión	51
5.1 Definición de Roles para la integración del Sistema de Gestión	51
5.2 Plan de Acción para la Integración	52
6. Fase IV: Diseño de herramientas que permitan ejecutar la integración del Sistema de Gestión conforme al Plan de Acción	56

6.1	Mejora del Contexto de la Organización	56
6.2	Mejora de la Guía para la Administración del Riesgo	63
6.3	Propuesta de Procedimiento para Segunda Línea de Defensa en Gestión del Riesgo	70
7.	Conclusiones.....	76
	Bibliografía	77

Lista de Tablas

Tabla 1:	Fuentes Secundarias de Información	10
Tabla 2:	Fuentes de Información Primaria	11
Tabla 3:	Datos de Trabajo de Campo	12
Tabla 4:	Lista de Chequeo Evidencias de los Procesos acorde a los requisitos de Norma ISO 9001:2015.....	13
Tabla 5:	Lista de Chequeo Mapas de Riesgos	15
Tabla 6:	Tratamiento de la Información	16
Tabla 7:	Evolución de la Certificación en ISO 9001 de la Administración Central del Municipio de Palmira.....	20
Tabla 8:	Relación de Comités del MIPG	23
Tabla 9:	Requisitos Generales por Políticas del MIPG	28
Tabla 10:	Relación de Requisitos del MIPG e ISO 9001:2015.....	37
Tabla 11:	Ejemplo de las columnas empleadas en el Diagnóstico.....	40
Tabla 12:	Ejemplo de las columnas propuestas para Plan de Acción	41
Tabla 13:	Ejemplo de diligenciamiento del Diagnóstico para el Componente de Contexto	42
Tabla 14:	Fuente de información para la aplicación del diagnóstico	43
Tabla 15:	Resumen de Diagnóstico por Componente.....	44
Tabla 16:	Diagnóstico de Integración diligenciado.....	45
Tabla 17:	Propuesta de roles para el funcionamiento del Sistema de Gestión	51
Tabla 18:	Requisitos no incluidos en el Plan de Acción	53
Tabla 19:	Plan de Acción para la Integración del Sistema de Gestión	55
Tabla 20:	Variables Externas incluidas en el Contexto de la Organización.....	57
Tabla 21:	Variables Internas incluidas en el Contexto de la Organización	59
Tabla 22:	Matriz DOFA en el Contexto de la Organización.....	61
Tabla 23:	Matriz para valoración del impacto de los riesgos.....	66
Tabla 24:	Parámetros de Valoración de Controles	68
Tabla 25:	Parámetros de Calificación de Controles	68
Tabla 26:	Propuesta de inclusión al formato de Mapa de Riesgos.....	69
Tabla 27:	Propuesta de Calificación para aplicación de Lineamientos.....	72
Tabla 28:	Propuesta de Calificación a la dinámica de los Mapas de Riesgos	72

Lista de Figuras

Figura 1. Etapas de la Investigación	9
Figura 2. Evolución Normativa de Sistemas de Gestión	19
Figura 3. Estructura del Sistema Integrado de Gestión.....	24
Figura 4. Mapa de Operación por Procesos	25
Figura 5: Descripción de las Dimensiones del MIPG	27
Figura 6. Estructura y Requisitos Generales de la Norma ISO 9001:2015.....	33
Figura 7. Imagen del Instructivo de la Herramienta de Diagnóstico	39
Figura 8. Gráfico propuesto para el resumen de los resultados de diagnóstico	40
Figura 9. Gráfico resultados de diagnóstico.....	50
Figura 10. Gráfico resultados de diagnóstico con acciones ejecutadas por la entidad ...	54
Figura 11. Articulación del Contexto de la Organización con otros Requisitos.....	60
Figura 12. Metodología para la Administración del Riesgo	63
Figura 13. Ejemplo de Hoja Resumen en el Formato Mapa de Riesgos	69
Figura 14. Propuesta de Evaluación a la Administración del Riesgo en los Procesos ...	71
Figura 15. Niveles de Gestión del Riesgo	73
Figura 16. Formato para la Segunda Línea de Defensa en Riesgos.....	74
Figura 17. Formato de Informe para la Segunda Línea de Defensa.....	75

Introducción

La Constitución Política de Colombia de 1991 llama a las entidades gubernamentales a mejorar la calidad en la prestación de los servicios estatales y la satisfacción ciudadana. En virtud de ello y en los años posteriores, el Gobierno Nacional ha emitido diversas normas relacionadas con modelos o sistemas de gestión que buscan contribuir al logro de ese objetivo.

Las entidades públicas implementan los sistemas de gestión acorde a sus características y en cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes que les apliquen. Algunas entidades optan incluso por certificar la implementación a través de normas técnicas internacionales.

La Alcaldía de Palmira, como entidad pública territorial de la rama ejecutiva, ya cuenta con un sistema de gestión en proceso de maduración, certificado y con avances importantes en el componente cultural enmarcado en los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Pero a la luz del Decreto 1499 de 2017 también debe cumplir con lo establecido en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG.

La importancia de mantener los logros alcanzados y dar cumplimiento a la nueva legislación es un reto que requiere de la integración de los requisitos, por lo que se propuso diseñar la integración de un Sistema de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca.

Para alcanzar el objetivo se desarrolló una investigación cualitativa tipo estudio de caso, que permitió recopilar, tratar y reportar los datos obtenidos por información primaria, secundaria y trabajo de campo.

De manera específica, se construyó un marco de referencia en el componente teórico, legal, espacial y temporal, culminando en la documentación de las fases a manera de capítulos.

La Fase I permite describir la entidad, los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de la Norma ISO 9001:2015, así como identificar los puntos de encuentro o requisitos comunes de los modelos de gestión aplicables a la entidad.

La Fase II desarrolla el diagnóstico de la situación actual a partir de la construcción de una herramienta con el detalle de los requisitos comunes de los modelos de gestión analizados y su aplicación basada en la evidencia documental y de información recopilada.

La Fase III busca delimitar una estrategia que facilite la integración del sistema de gestión de la Alcaldía de Palmira, definiendo roles y un plan de acción aplicable en el marco temporal del estudio.

La Fase IV finaliza con el diseño de herramientas que cumplan el plan de acción planteado en la Fase III, presentando cambios y propuestas para la mejora del sistema de gestión de la entidad en línea con los modelos de gestión estudiados.

1. Abordaje Metodológico

1.1 Antecedentes

Basado en lo establecido en la Constitución Política de Colombia de 1991, el Gobierno Nacional se ha esforzado por establecer una serie de normas reglamentarias enfocadas a brindar herramientas para que las entidades estatales mejoren su gestión y puedan así satisfacer a la ciudadanía. Una de dichas herramientas son los sistemas de gestión.

Mediante la Ley 87 de 1993 se inició con el establecimiento de un sistema de control interno que les brindó a las entidades un marco para verificar sus actividades. Para el año 1998, a través de la Ley 489, creó el sistema de desarrollo administrativo para favorecer la planeación estratégica y el diario ejercicio de las labores de las entidades.

La Ley 872 de 2003 incorporó los Sistemas de Gestión de la Calidad al sector público y posteriormente estableció la aplicación de la Norma Técnica NTCGP-1000, basada en la Norma Internacional ISO 9001. Éste avance avocó a que las entidades públicas iniciaran un proceso de implementación obligatorio con certificación voluntaria.

La promulgación de esta normatividad base generó la necesidad de cumplimiento de los requisitos en ella establecida. Éste fue el punto de partida para que la Alcaldía de Palmira iniciara con la implementación de un Sistema de Gestión y, por iniciativa del ejecutivo, buscara la certificación respectiva en el año 2015 como estrategia para mejorar el prestigio de la entidad.

Pero la implementación de un sistema de gestión no es un reto simple para la dinámica pública y ello dificulta que las entidades opten por un proceso de certificación. Evidencia de ello es el listado emitido por el Departamento Administrativo de la Función Pública el

31 de julio de 2015 donde en un país con 1120 municipios, solo 54 alcaldías estaban certificadas bajo la Norma NTCGP-1000. Esta cifra puede significar que muchas entidades cuenten con “sistemas de papel”, existentes sólo como cumplimiento al requisito normativo.

Los sistemas de gestión tienen muchos requisitos que interactúan entre sí y requieren de la aplicación de técnicas específicas para su desarrollo, por lo que es recurrente que se presenten fallas en la implementación. Para el caso de la Alcaldía de Palmira, se evidenciaron las falencias relacionadas con la gestión de los riesgos estratégicos y operativos de la entidad. A través de informe de auditoría de la Contraloría General de la República (2016) el ente de control argumentó que:

El Municipio de Palmira presenta deficiencias en cuanto al establecimiento de todos los elementos que permiten identificar, evaluar y gestionar aquellos eventos negativos, tanto internos como externos, que puedan afectar o impedir el logro de sus objetivos institucionales. De igual manera se presentan debilidades frente al seguimiento y evaluación en la implementación y efectividad de los mapas de riesgos dentro de las diferentes dependencias, ya que no cuentan con evidencias de la realización de monitoreo periódico a los mismos, con el fin de que la gestión del riesgo sea efectiva, evitando así las consecuencias negativas de su materialización (p. 122).

Los errores recurrentes de la implementación de un sistema de gestión se evidenciaron a pesar de que el Municipio de Palmira se esmeró en obtener la certificación de cumplimiento de los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001. En un proceso de auditoría externa por parte de una entidad certificadora, también relacionaron dificultades con la gestión de los riesgos. Para este momento, el ICONTEC Internacional (2016) estableció que:

No se evidencia los resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados en el 2015. No se hace seguimiento a la materialización de los riesgos por parte de control interno y los líderes de procesos, de acuerdo con lo establecido en la política de administración de riesgos. Se evidenció falla en la

aplicación de la metodología establecida para calificar la probabilidad e impacto de los riesgos (p.21).

El escenario hizo aún más complejo cuando para la aplicación de sistemas de gestión en la entidad estatales se estableció un nuevo modelo de integración. En el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, aprobado mediante la Ley 1753 de 2015, el artículo 133 dice:

Intégrese en un solo Sistema de Gestión, los Sistemas de Gestión de la Calidad de que trata la Ley 872 de 2003 y de Desarrollo Administrativo de que trata la Ley 489 de 1998. El Sistema de Gestión deberá articularse con los Sistemas Nacional e Institucional de Control Interno consagrado en la Ley 87 de 1993 y en los artículos 27 al 29 de la Ley 489 de 1998, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de control al interior de los organismos y entidades del Estado.

Para reglamentar la integración de sistemas de gestión en entidades públicas se emitió el Decreto 1499 de 2017, que estableció el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG como la herramienta lograrlo. El modelo pretende la integración de los sistemas de gestión de calidad y de desarrollo administrativo, buscando la articulación al sistema de control interno y la complementariedad a los modelos establecidos para los sectores educación y salud. Según el Manual Operativo, el MIPG es compatible a normas internacionales de sistemas de gestión y obtener la certificación continua siendo voluntad de la entidad.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG también incluyó requisitos relacionados con la gestión documental y administración de archivos de las entidades, y la complementariedad con los Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo, reglados por el Decreto 1072 de 2015 y sus normas complementarias. Además, impuso la gestión del conocimiento y la innovación en el sector público.

La integración, articulación y complementariedad de los sistemas se pueden identificar someramente en el Manual Operativo que estableció la Función Pública para el MIPG, por lo que no se cuenta con un nivel de detalle que facilite la labor de implementación. Ejemplo de ello es que en relación con el sistema de gestión de calidad el modelo

establece su contenido en el ciclo planear-hacer-verificar-actuar (PHVA) y detalla los atributos relacionados a cada tema tratado, pero la compatibilidad no se encuentra detallada en relación con normas certificables como la ISO 9001:2015.

En relación con la complementariedad con otros sistemas que existen en las entidades territoriales como el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo - SG-SST, no hay una relación clara más allá de la correlación entre el SG-SST y la política de gestión estratégica del talento humano del modelo.

La articulación es el factor mejor descrito debido a que el sistema de control interno se articuló completamente a la dimensión 7 del manual operativo, actualizando el Modelo Estándar de Control Interno – MECI ya aplicado en las entidades públicas.

El MIPG involucra en sus dimensiones y políticas cada aspecto relacionado con la gestión pública, pero no detalla que cada sistema cuenta con objetivos, definiciones, conceptos, términos y requisitos diferentes, tornando más compleja la tarea de implementación de manera integrada, articulada y complementaria.

La Alcaldía de Palmira no ha definido el punto de encuentro entre los requisitos de los sistemas que funcionan en su interior, de modo que se implementan dos modelos de gestión a la par, por un lado, la Norma ISO 9001:2015 y por otra el nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

Diseñar e integrar un Sistema de Gestión a partir de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 en la Administración Central de Alcaldía de Palmira, Valle del Cauca.

1.2.2 Específicos

1. Identificar la relación de los requisitos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015.
2. Diagnosticar la situación actual de la Alcaldía de Palmira en función del análisis de integración.
3. Plantear una estrategia para la integración del sistema de gestión de la Alcaldía de Palmira.
4. Proponer herramientas para la implementación de un sistema integrado de gestión basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015.

1.3 Justificación

Un sistema integrado de gestión es la respuesta a la necesidad de articular la implementación de diversos sistemas de gestión, debido a que cada uno de ellos cuenta con objetivos, definiciones, conceptos, términos y requisitos diferentes.

La integración de sistemas de gestión en entidades públicas se hace aún más compleja debido a los cambios direccionamiento estratégico y a las características normativas, funcionales, operativas y administrativas propias de cada entidad. En este contexto la Alcaldía de Palmira debe cumplir la normatividad vigente y aplicar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, pero también busca mantener la certificación en la Norma ISO 9001:2015.

Este estudio analizó el enfoque de cada modelo de gestión, identificó los factores comunes y los elementos transversales y analizó la documentación de la entidad para facilitar la labor de integración de requisitos, corregir errores de implementación y dar continuidad a los buenos resultados.

El diseño de la integración de un sistema de gestión para el caso de la Alcaldía de Palmira, basado en el MIPG y la Norma ISO 9001, pretende evitar la duplicidad de procesos y procedimientos, además de identificar y solucionar problemas internos que

generen un referente de articulación que mejore la gestión, el desempeño y enfoque a las entidades públicas hacia la generación de valor público.

1.4 Metodología

1.4.1 Alcance

El alcance del proyecto va desde el análisis de los requisitos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015 hasta la propuesta de herramientas que faciliten la implementación de un Sistema Integrado de Gestión en la Administración Central del Municipio de Palmira, Valle del Cauca.

1.4.2 Tipo de Investigación

La investigación definida por (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2014) “es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). En este caso, la recolección y análisis de datos se centra en la Administración Central del Municipio de Palmira, encontrándose sujeta a las características propias de una entidad gubernamental territorial, con situaciones, comportamientos y conductas que tienen influencia en los elementos del Sistema Integrado de Gestión, por lo que la investigación se aplicó con enfoque cualitativo y haciendo uso de métodos de estudio descriptivo y de caso.

El estudio considera las variables institucionales, legales, teóricas y prácticas y se basa en la información de la entidad para la integración del Sistema de Gestión.

1.4.3 Métodos de Investigación

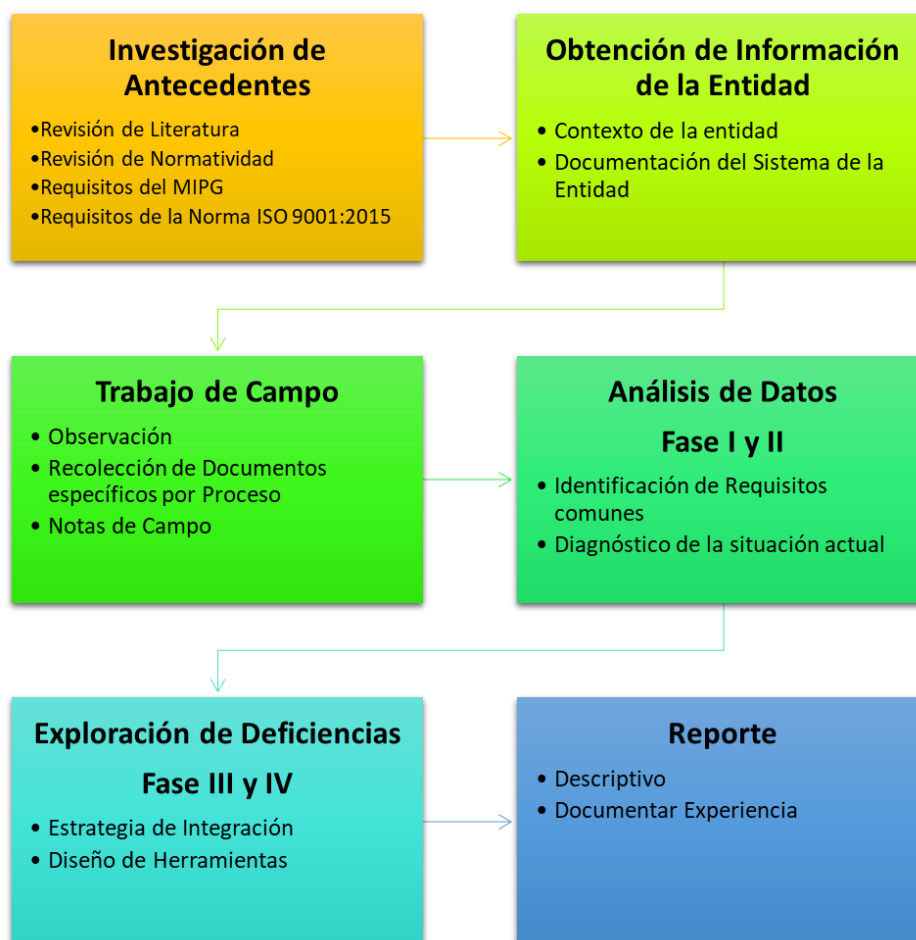
Para cumplir el objetivo del estudio se usaron el método descriptivo que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2014, p92) y de estudio de caso que según Yin (citado por Monge, 2010), “es una investigación

empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real” (p.36).

Para (Monge, 2010) “los estudios de casos pueden ser empleados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las empresas y permiten obtener explicaciones ricas y convincentes de los resultados basados en los datos y en la documentación existente” (p.43).

Por lo anterior, las etapas aplicadas incluyen la investigación de antecedentes, obtención de información, trabajo de campo, análisis de datos, exploración de deficiencias y construcción del reporte de la investigación, conforme se describe en la **Figura 1**.

Figura 1. Etapas de la Investigación



Fuente: Elaboración propia adaptado a la propuesta de investigación

1.4.4 Recolección y Tratamiento de la Información

Para el cumplimiento del tipo y método de investigación establecido se llevó a cabo un proceso de recolección y tratamiento de la información acorde a los objetivos y etapas planteadas en la investigación.

La investigación de antecedentes se realizó mediante la consulta de fuentes secundarias, recopilando normas vigentes, textos, libros y demás documentos orientados a brindar información para el cumplimiento del objetivo de la investigación relacionado con identificar la relación de los requisitos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015. Los criterios y fuentes de búsqueda se describen en la **Tabla 1**.

Tabla 1: Fuentes Secundarias de Información

Ítem	Componente	Criterio de Búsqueda	Fuente de Búsqueda
1	Literatura	Búsqueda bibliográfica por identificación de palabras claves, tesauros y obtención de términos	SINAB - Universidad Nacional de Colombia
2	Normatividad	Normatividad aplicable a entidades territoriales con relación a sistemas de gestión	Gestor Normativo – Función Pública
3	MIPG	Información de requisitos de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en entidades territoriales. Resultados del Índice de Desempeño Institucional – Alcaldía de Palmira	Micrositio MIPG – Función Pública
4	ISO 9001:2015	Serie de Normas ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad	ICONTEC Internacional

Fuente: Elaboración propia

Para conocer el contexto y cumplir el objetivo de diagnosticar la situación actual de la Administración Central del Municipio de Palmira en cuanto a sus sistemas de gestión, se llevó a cabo la recopilación de información primaria descrita en la **Tabla 2**.

Tabla 2: Fuentes de Información Primaria

Ítem	Componente	Información Recopilada	Fuente de Información
1	Contexto de la entidad	1 contexto de la Organización	Secretaría General
		6 actos Administrativos del Sistema de Gestión	
		13 autodiagnósticos diligenciados en el año 2018 para las Políticas de Gestión y Desempeño	
		5 informes de Auditorías Externas de Certificación	
		1 plan de Mejoramiento del Índice de Desempeño Institucional	
2	Documentación del sistema de la entidad	<p>Acorde al Mapa de Operación por Procesos y la estructura documental del Sistema de Gestión se accedió a:</p> <p>37 caracterizaciones 130 procedimientos 51 instructivos 14 manuales 4 guías 6 programas 30 mapas de Riesgos</p>	Secretaría General

Fuente: Elaboración propia

La recopilación de información primaria y secundaria permitió realizar un análisis documental que requería de la complementación a través del trabajo de campo. Para ello se realizó trabajo de campo a partir de visitas a las dependencias de la Administración Central del Municipio de Palmira que lideran procesos y políticas.

Tal como lo describe (Monge, 2010) una investigación de tipo cualitativo “con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las observaciones y las descripciones” (p.33). Por ello una etapa importante de recolección de información es el trabajo de campo que permitió desarrollar la observación sobre la aplicación de los documentos consultados por parte de los servidores públicos responsables, tomar notas y acceder a registros documentales que complementaron la información primaria recolectada.

Buscando que las visitas de campo se centraran en el objeto de estudio se definieron tres temas de análisis que delimitaron las actividades de observación. En línea con (Monge, 2010) “esto no implica que se omita el análisis del contexto, pero focaliza la atención y permite disminuir el tiempo destinado al trabajo de campo” (p45).

El trabajo de campo permitió contrastar la información, categorizarla, encontrar elementos de encuentro y realizar la síntesis de los requisitos normativos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y de la Norma ISO 9001:2015 y su interrelación con el estado actual del Sistema de Gestión en la entidad. El detalle del trabajo de campo se relaciona en la **Tabla 3**.

Tabla 3: Datos de Trabajo de Campo

Ítem	Tema	No. Visitas	Instrumento para Notas de Campo	Observaciones Generales
1	Evidencias de los Procesos acorde a los requisitos de Norma ISO 9001:2015	25	Libreta de Apuntes Lista de Chequeo	Los requisitos son aplicables por tipo de proceso
2	Evidencias de Autodiagnósticos de la Políticas MIPG	15	Libreta de Apuntes Autodiagnósticos Función Pública	Las políticas requieren articulación institucional
3	Controles de los Mapas de Riesgos de los Procesos	18	Libreta de Apuntes Lista de Chequeo	No se cuenta con criterio de revisión de Mapas de Riesgo estandarizado
Total Visitas de Campo		58		

Fuente: Elaboración propia

En el sentido que para Orozco (1996) (citado por Monge, 2010), la investigación cualitativa es “un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible” (p.33). Se establecieron instrumentos para la toma de notas campo con el propósito de contar con una información ordenada y facilitar la interpretación.

Con relación a la Norma ISO 9001:2015 se realizó una lista de chequeo acorde al Ciclo PHVA, permitiendo conocer que evidencia documental existía en las dependencias visitadas, herramienta que se describe en la **Tabla 4**.

Tabla 4: Lista de Chequeo Evidencias de los Procesos acorde a los requisitos de Norma ISO 9001:2015

DOCUMENTO SOPORTE		Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentado	
			Físico	Digital
1.	CONTEXTO ESTRATÉGICO			
1.1	Documento consolidado del Contexto de la Organización	4.1		
1.2	Matriz de Contexto Externo e Interno	4.1		
1.3	Estructura Administrativa	4.1		
1.4	Misión y Visión	4.1		
1.5	Política de Calidad	4.1		
1.6	Objetivos de Calidad	4.1		
1.7	Valores y Principios	4.1		
1.8	Mapa de Operación por Procesos	4.1		
1.9	Estructura del Sistema Integrado de Gestión	4.1		
1.10	Matriz de Partes Interesadas	4.2		
2.	DOCUMENTOS TRANSVERSALES			
2.1	Manual de Calidad	4.4		
2.2	Manual de Servicio al Ciudadano	5.1.2		
2.3	Procedimiento Atención al Ciudadano	5.1.2		
2.4	Manual de Comunicaciones y Medios	7.4		
2.5	Procedimiento de Información Documentada	7.5		
2.6	Manual de Gestión Documental	7.5		
2.7	Procedimiento Ventanilla Única	7.5		
2.8	Procedimiento Tablas de Retención Documental	7.5		
2.9	Instructivo Disposición de Documentos	7.5		
3.	DOCUMENTOS DEL PROCESO			
3.1	Caracterización del proceso	4.4		
3.2	Portafolio de Servicios	5.1.2		
3.3	Plan de Acción	4.4		
3.4	Metas del Plan de Desarrollo Municipal	4.4		
3.5	Proyecto de Inversión	4.4		
3.6	Normograma	4.4		
3.7	Procedimientos del Proceso	4.4		
3.8	Guías del Proceso	4.4		
3.9	Instructivos del Proceso	4.4		
3.10	Programas del Proceso	4.4		
3.11	Manuales del Proceso	4.4		
3.12	Formatos del Proceso	4.4		
4.	LIDERAZGO			
4.1	Actos Administrativos	5.3		
4.2	Actas de Reunión	5.3		

DOCUMENTO SOPORTE		Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentado	
			Físico	Digital
4.3	Listados de Asistencia	5.3		
5.	PLANIFICACIÓN			
5.1	Matriz de Oportunidades	6.1		
5.2	Mapa de Riesgos del Proceso	6.1		
5.3	Procedimiento de Gestión del Cambio	6.3		
5.4	Formato Gestión del Cambio	6.3		
5.5	Evidencia de aplicación del Cambio	6.4		
6.	RECURSOS			
6.1	Registro de Calibración de Equipos	7.1.5		
6.2	Registro de Mediciones	7.1.5		
6.3	Guía para la Gestión del Conocimiento	7.1.6		
6.4	Matriz de Gestión del Conocimiento del Proceso	7.1.6		
6.5	Formatos de Evaluación de Competencia	7.2		
7	OPERACIÓN			
7.1	Instructivo Plan de Calidad	8.1		
7.2	Plan de Calidad del Proceso	8.1		
7.3	Procedimiento de Diseño y Desarrollo	8.3		
7.4	Plan de Diseño y Desarrollo	8.3		
7.5	Soportes	8.3		
7.6	Seguimiento a Concesiones	8.4		
7.7	Procedimiento Evaluación de Proveedores	8.5		
7.8	Manual de Contratación	8.5		
7.9	Seguimiento a Contratos	8.5		
7.10	Evaluaciones de Proveedores	8.5		
7.11	Procedimiento de Salidas No Conformes	8.7		
7.12	Formato de reporte de Producto o Servicio no conforme	8.7		
7.13	Seguimiento y acciones del Servicio o producto no conforme	8.7		
8.	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE			
8.1	Procedimiento Evaluación Satisfacción del Ciudadano	9.1.2		
8.2	Instructivo Análisis Encuesta	9.1.2		
8.3	Informe mensual de Encuestas de Satisfacción al Cliente	9.1.2		
8.4	Formato de Encuesta Específica	9.1.2		
8.5	Encuestas específicas diligenciadas	9.1.2		
8.6	Informe de Encuesta Específica	9.1.2		
9	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1	Seguimiento de Proyectos de Inversión	9.1.3		
9.2	Seguimiento de Ejecución Presupuestal	9.1.3		
9.3	Seguimiento de Indicadores Plan de Desarrollo Municipal (PDM)	9.1.3		
9.4	Seguimiento Indicadores del Proceso	9.1.3		

DOCUMENTO SOPORTE		Requisito Norma ISO 9001:2015	Documentado	
			Físico	Digital
9.5	Seguimiento al Plan de Acción	9.1.3		
9.6	Seguimiento a Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias (PQRS)	9.1.3		
9.7	Informe de Entrada a la Revisión por la Dirección	9.3.2		
10.	AUDITORÍA INTERNA			
10.1	Procedimiento Desarrollo de Auditoría Interna	9.2		
10.2	Informes de Auditoría Interna	9.2		
10.3	Informes de Auditoría Externa	9.2		
11	MEJORA			
11.1	Procedimiento Acciones y Oportunidades de Mejora	10		
11.2	Formato Plan de Mejoramiento	10		
11.3	Planes de Mejoramiento con sus soportes de seguimiento	10		

Fuente: Elaboración propia

Para la información asociada al Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG se realiza la aplicación de las herramientas de autodiagnóstico desarrollados por el Departamento Administrativo de la Función Pública, dado que en dichos documentos se relacionan los requisitos por niveles de implementación de cada política del modelo y son lineamientos del orden nacional aplicables a la entidad.

En el caso de las visitas de campo asociadas a los controles de los mapas de riesgos, se consideró la aplicación de los documentos obtenidos a través de la recopilación de información primaria y se construyó una lista de chequeo descrita en la **Tabla 5**.

Tabla 5: Lista de Chequeo Mapas de Riesgos

DOCUMENTO SOPORTE		Documentado	
		Físico	Digital
1	Guía para la Administración del Riesgo		
2	Resolución 467 de 30/08/2017 - Política de Gestión del Riesgo		
3	Evidencia de Controles del Mapa de Riesgo		
4	Materialización		
5	Evidencias de Seguimiento al Mapa de Riesgos		

Fuente: Elaboración propia

Para el tratamiento y análisis de la información se consideró que “es un proceso que consiste en consolidar, reducir e interpretar los datos que las personas aportaron y lo que

el investigador ha visto o leído” (Monge, 2010, p34), por ello se organizó y analizó acorde a los objetivos de la investigación como se detalla en la **Tabla 6**.

Tabla 6: Tratamiento de la Información

Etapa	Objetivo Específico	Producto
Investigación de Antecedentes	Identificar la relación de los requisitos establecidos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015.	Antecedentes Marco de Referencia
Obtención de Información de la Entidad		Fase I: Análisis de la Integración de Requisitos
Trabajo de Campo	Diagnosticar la situación actual de la Alcaldía de Palmira en función del análisis de integración.	Fase II: Diagnóstico de la Situación Actual en función del Análisis de Integración
Análisis de Datos		
Exploración de Deficiencias	Plantear una estrategia para la integración del sistema de gestión de la Alcaldía de Palmira.	Fase III: Estrategia para la integración del Sistema de Gestión
	Proponer herramientas para la implementación de un sistema integrado de gestión basado en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG y la Norma ISO 9001:2015	Fase IV: Diseño de herramientas que permitan ejecutar la integración del Sistema de Gestión conforme al Plan de Acción

Fuente: Elaboración propia

Todo la información tratada y recopilada se reporta de manera descriptiva y se documenta mediante el desarrollo de capítulos conforme a la tabla de contenido del documento.

2.Marco de Referencia

2.1 Marco Teórico

Los modelos de gestión son, según Duque & Rodríguez (citados por Moreno Polo, 2014), “un conjunto de principios, políticas, sistemas, procesos, procedimientos y pautas de comportamiento, diseñado bajo los criterios de calidad, eficacia y eficiencia que, implantado y asumido por la organización, incrementa su competitividad y facilita su gestión con éxito”(p.150).

Las organizaciones sustentan su gestión en modelos y herramientas que van siempre de la mano con las características propias de la entidad. Las condiciones internas se ven sujetas tanto a la dinámica externa como al tipo de organización, que, en el actual contexto globalizado, significa que no es lo mismo un modelo de gestión para una empresa que para una entidad territorial que representa las funciones del estado.

Las entidades territoriales en Colombia, dentro de las que se encuentran los Municipios y quienes gozan de autonomía para su gestión (Constitución Política de Colombia, 1991), se enfrentan a la demanda social de ser eficaces, eficientes y efectivos en el cumplimiento de sus funciones y en la generación de valor público. Pero no siempre cumplen con esta demanda, quizá como lo menciona Botero (citado en Jiménez, 2015), “las formas de gestión que en los modelos actuales no le permiten dar respuestas rápidas y flexibles que favorezcan las relaciones existentes entre estado, instituciones y sociedad civil” (p.24).

Buscando mejorar los modelos de administración pública, el Estado Colombiano ha demostrado interés por reglamentar los sistemas de gestión como herramientas para agilizar procesos, mejorar resultados e incrementar la satisfacción de los actores con los

que interactúa. Pero la implementación no ha generado los resultados esperados porque se debe considerar que “un sistema de gestión incluye la estructura de la organización, la planificación de actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos” (González Osorio, 2015, p.7).

Actualmente, los sistemas que utilizan las entidades aplican un enfoque de operación por procesos que como describe Gómez (2017), “permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización” (p.16).

Con base en lo anterior, las entidades territoriales han incluido en sus procesos administrativos los sistemas de gestión de calidad, ambiental, de desarrollo administrativo, de control interno y de seguridad y salud en el trabajo, entre otros; todos enmarcados en normas específicas, pero con la misma realidad institucional y el mismo contexto estratégico.

En relación a los sistemas de gestión de calidad las entidades públicas Camison, Cruz, & González (citado por Gutiérrez, 2016), asumen “la calidad como el eje del desarrollo organizacional, hacia el cual se deben alinear todas las acciones” (p.33); pero bajo estas circunstancias pueden relegarse otros sistemas de gestión de la organización.

Por ello, el Gobierno Nacional a través de (Función Pública, 2019) definió un solo sistema de gestión que “surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad y lo articula con el Sistema de Control Interno” (p.7). Tal como lo asegura el Manual Operativo del sistema, el mismo:

Se complementa y articula con otros sistemas, modelos y estrategias que establecen lineamientos y directrices en materia de gestión y desempeño para las entidades públicas, tales como el Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, de Gestión Ambiental y de Seguridad de la Información” (Función Pública, 2019, p. 7).

La implementación de un sistema de estas características implica para las entidades territoriales un desafío de integración que hace necesario:

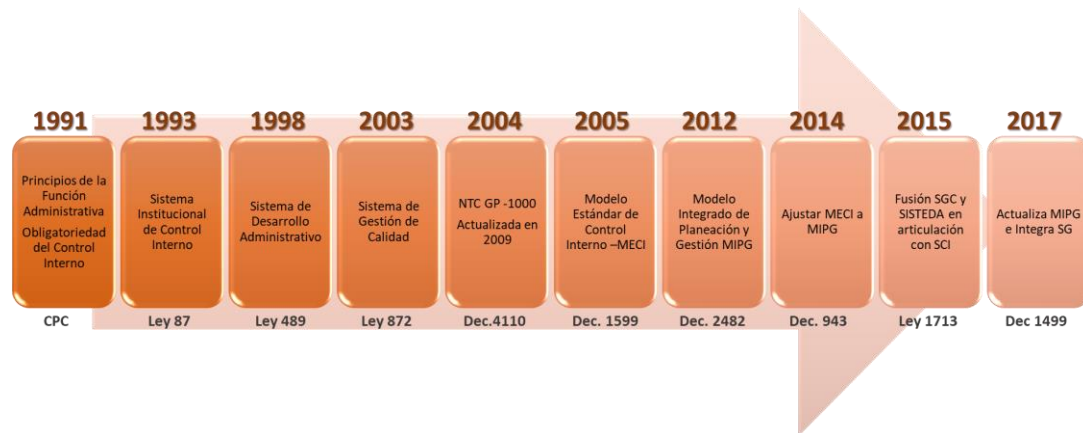
Integrar exitosamente áreas de la organización y requiere de varios elementos como compromiso gerencial, recursos técnicos y humanos, participación y compromiso del personal, pero traerá beneficios relacionados con la reducción de documentación a ser utilizada, un sistema más comprensible y respaldado por la dirección, y directrices más coherentes e integradas para el personal” (Araque & Geosimir, 2014, p. 19).

2.2 Marco Legal

El sector público cuenta con un gran número de normas que le reglamentan su funcionamiento, por ello al tratar de sistemas de gestión aplicados a las entidades territoriales se requiere conocer la legislación vigente aplicable.

Las normas de los sistemas de gestión brindan a las entidades públicas herramientas para mejorar la calidad de sus servicios y la satisfacción de la ciudadanía. Desde la Constitución Política de Colombia de 1991, donde se incorpora el principio de función administrativa y la obligatoriedad de tener un control interno, pasando por la Ley 872 de 2003 que introdujo los incorporaron los Sistemas de Gestión de la Calidad al sector público y adoptó la Norma Técnica NTCGP 1000, hasta llegar al Decreto 1499 de 2017, mediante el cual se actualiza y amplía el ámbito de aplicación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG (Función Pública, 2018). La evolución normativa relacionada con los Sistemas de Gestión de las Entidades Públicas puede verse en la **Figura 2**.

Figura 2. Evolución Normativa de Sistemas de Gestión



Fuente: Adaptado de (Función Pública, 2018)

2.3 Marco Espacial

El Municipio de Palmira, como entidad territorial, cuenta con una estructura administrativa conformada por la Administración Central o Alcaldía y los entes descentralizados; este proyecto se centró en la alcaldía al ser la unidad administrativa donde se evidencia una mayor apropiación de los sistemas de gestión.

La Administración Central del Municipio de Palmira inició la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad en atención a las directrices normativas y buscó la certificación respectiva como estrategia para mejorar el prestigio de la entidad.

A partir del Plan de Desarrollo Municipal “Palmira Avanza 2012 – 2015”, se inicia el proceso por obtener la certificación en la Norma ISO 9001 y NTC GP1000, la cual se obtuvo en noviembre del año 2015 y hoy se mantiene bajo el número CO-SC-CER415753, otorgado por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC. La certificación evolucionó conforme se relaciona en la **Tabla 7**.

Tabla 7: Evolución de la Certificación en ISO 9001 de la Administración Central del Municipio de Palmira

Ítem	Vigencia	Tipo de Auditoría	Norma Certificada	Actividades Certificadas
1	2015	Otorgamiento	ISO 9001:2008 NTC GP1000:2009	8
2	2016	Seguimiento y Ampliación	ISO 9001:2008 NTC GP1000:2009	10
3	2017	Seguimiento y Transición	ISO 9001:2015	10
4	2018	Renovación y Ampliación	ISO 9001:2015	12
5	2019	Seguimiento y Ampliación	ISO 9001:2015	13

Fuente: Elaboración propia basada en Informes de ICONTEC

La certificación atendió exclusivamente, requisitos de calidad y relegó otros sistemas que operan en la entidad como el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, el Sistema de Control Interno, el Sistema de Gestión Documental y Archivo y el reciente Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG.

2.4 Marco Temporal

El presente estudio tuvo en cuenta las teorías, conceptos y normas que aplicaron con relación al objetivo general en un período de tiempo comprendido entre agosto de 2018 y diciembre de 2019, para realizar el análisis en un sólo período de gobierno de alcalde municipal.

3. Fase I: Análisis de la Integración de Requisitos

3.1 Descripción de la Entidad

El Municipio de Palmira es una entidad territorial perteneciente a la Rama Ejecutiva del Poder Público, cuyas funciones y competencias generales son atribuidas por la Constitución Política de Colombia y sus normas reglamentarias.

Para el funcionamiento la entidad cuenta con el Decreto Municipal 213 de 2016, acto administrativo que define su estructura y las funciones de las dependencias, producto de un estudio de reestructuración administrativa. La reestructuración se generó nueve meses después que la entidad obtuviese la certificación en la Norma ISO 9001 y les otorgó relevancia a los sistemas de gestión de la entidad.

En el numeral 10 del artículo 4 del Decreto 213 de 2016, se le asignó a la Secretaría General la función de:

Liderar la planificación e integración de los sistemas de gestión de la entidad en los términos y condiciones que señale la ley y las directrices de función pública, trabajando conjuntamente con cada dependencia responsable de su implementación, a fin de optimizar esfuerzos y recursos para su mantenimiento y mejora continua (Decreto 213, 2016, art. 4)

Más allá de definir una dependencia líder de los sistemas de gestión, la entidad optó por fortalecer la cultura organizacional por lo que asignó a todas las dependencias de la Administración Central la función transversal que menciona (Decreto 213, 2016, art. 4) de “Implementar, mantener y mejorar el Sistema Integrado de Gestión”. La función también se incluyó en el Manual de Funciones de la entidad, lo que permitió que todos los

servidores públicos sin importar su ubicación jerárquica debieran comprometerse con la herramienta de gestión institucional.

También se incluyeron funciones asociadas a la implementación y seguimiento de indicadores para la toma de decisiones y la administración de los riesgos asociados a las actividades de cada dependencia, lo que fortaleció aspectos claves tanto a nivel del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG como de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

La base estructural definida debió adaptarse a los cambios normativos y guías establecidas por el Gobierno Nacional a partir de la expedición del Decreto 1499 de 2017, pues el “MIPG se aplica a las entidades de la Rama Ejecutiva del orden nacional y a las entidades del orden territorial que lo implementarán” (Función Pública, 2019b, p.11).

Por lo anterior, la dinámica propia del sector público presentó la necesidad de adaptación al cambio buscando que el Sistema de Gestión de la Alcaldía de Palmira cumpla con los lineamientos del nuevo Modelo Integrado de Planeación y Gestión, sin dejar de lado el ya implementado y certificado Sistema de Gestión de la Calidad.

La actualización del Sistema Integrado de Gestión - SIG se definió mediante el Decreto 080 de junio 6 de 2018, donde además se establecieron las instancias dinamizadoras del mismo. Para ello se requirió del análisis de lo existente y las nuevas directrices que traía el MIPG, buscando dar continuidad a las buenas prácticas y cumplimiento a la normatividad vigente.

Para cumplir con la normatividad se creó el componente de institucionalidad requerido para la operación del MIPG a nivel territorial e institucional, permitiendo contar con los 4 comités requeridos detallados en la **Tabla 8**.

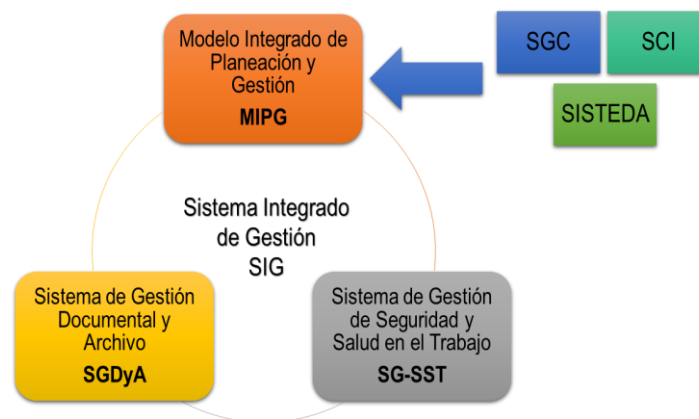
Tabla 8: Relación de Comités del MIPG

NOMBRE DEL COMITÉ	MARCO LEGAL
Comité Municipal de Gestión y Desempeño	Decreto 081 de 06/06/2018
Comité Municipal de Auditoría	Decreto 093 de 03/07/2018
Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Decreto 080 de 06/06/2018
Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	Decreto 079 de 06/06/2018

Fuente: Secretaría General – Alcaldía de Palmira

La Alcaldía de Palmira conformó un Sistema Integrado de Gestión que se encuentra en proceso de implementación y mejora, alineado a las disposiciones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, y que consideró los atributos de calidad sumados a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015. Adicionalmente se articuló con los Sistemas de Gestión Documental y Archivo - SGDyA y de Seguridad y Salud en el Trabajo – SG-SST, como se detalla en la **Figura 3**.

Figura 3. Estructura del Sistema Integrado de Gestión



Fuente: Secretaría General – Alcaldía de Palmira

Un factor importante para la ejecución del sistema de gestión fue la aplicación de la operación por procesos, y para ello se elaboró el mapa de operación por procesos que cuenta con cuatro (4) tipos de procesos: estratégicos, misionales, de apoyo y de control. En el caso de los procesos misionales, se agruparon conforme a las dimensiones de desarrollo del Plan de Desarrollo Municipal “Palmira con inversión social, construimos paz 2016 – 2019”.

El mapa de operación por procesos fue actualizado conforme a la necesidad de suprimir y crear nuevos procesos que atendieran a la realidad administrativa y a los servicios institucionales. Este proceso se llevó a cabo en el año 2018 y fue aprobado mediante acta del Comité Institucional de Gestión y Desempeño. La actualización permitió detallar procesos asociados a las Secretaría de Cultura y Educación. A partir de la actualización del mapa de operación por procesos la entidad trabaja a través de 37 procesos: 4 estratégicos, 20 misionales, 12 de apoyo y 1 de evaluación y control descritos de manera gráfica en la **Figura 4**.

Figura 4. Mapa de Operación por Procesos



Fuente: Secretaría General – Alcaldía de Palmira

3.2 Requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Desde la expedición del Decreto 1499 de 2017, el Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión surtió cambios que generaron tres versiones del documento. A través de la versión inicial emitida en octubre del año 2017, las entidades territoriales como el Municipio de Palmira adelantaron el proceso de conocimiento e implementación.

El manual se actualiza en el mes de julio del 2018 para incorporar cambios normativos, ajustes e inclusión de políticas y aspectos metodológicos que configuraron la versión número dos y bajo la cual las entidades trabajaron en el seguimiento a la implementación y planes de mejora.

La última versión es de diciembre de 2019 y realizó nuevos ajustes de contenido e inclusión de nuevas políticas que requieren de esfuerzos institucionales para su aplicación. Acorde al marco temporal de este proyecto, se adelanta el análisis de los requisitos bajo la versión número 2 del Manual Operativo.

El MIPG “es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos” (Función Pública, 2019b, p. 8), que favorece la institucionalidad, la complementariedad y la articulación.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión opera a través de siete dimensiones que agrupan a su vez las políticas de gestión y desempeño. Cada dimensión cumple un rol fundamental en la gestión pública. Parte de reconocer el talento humano como la fuente de generación de valor público y cuenta con dimensiones que favorecen la planeación, la ejecución, la verificación y el ajuste de los resultados buscando cumplir la normatividad vigente y dar valor agregado a la dinámica institucional.

La estructuración de las dimensiones se describe en la **Figura 5** y evidencia una organización acorde a los modelos de gestión existentes, que involucra el conocido ciclo de Planear-Hacer-Verificar-Actuar de la mano con características propias de la gestión pública como el control interno, la gestión documental y la transparencia. Pero además también trae nuevos retos para las entidades públicas de la mano de la gestión del conocimiento y la innovación.

Figura 5: Descripción de las Dimensiones del MIPG



Fuente: Adaptado de (Pública, 2019b)

Las dimensiones del modelo se desarrollan a través de las denominadas Políticas de Gestión y Desempeño que a su vez establecen los pasos a seguir para su cumplimiento. Al momento de desarrollar este proyecto se encontraban vigentes 17 Políticas, cuyos requisitos se resumen la **Tabla 9**.

Tabla 9: Requisitos Generales por Políticas del MIPG

Dimensión	Política de Gestión y Desempeño	Requisitos Generales
Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterizar y diagnosticar el talento humano de la entidad. • Implementar acciones para el ingreso, desarrollo y retiro de los servidores públicos. • Aplicar la Estrategia de Rutas de Creación de Valor orientadas a la productividad, el liderazgo, la calidad y la atención al ciudadano.
	Integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el Código de Integridad del Servicio Público. • Promover la apropiación por parte de los servidores públicos.
Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el propósito de la entidad • Identificar los grupos de valor • Diagnosticar las capacidades y entornos (DOFA). • Formular el Plan de Desarrollo Territorial • Formular los planes de acción institucional • Formular indicadores • Formular la Política de Administración de Riesgo • Alinear los planes de acción a los Objetivos de Desarrollo Sostenible
	Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	<ul style="list-style-type: none"> • Programar el presupuesto • Formular el Programa Anual Mensualizado de Caja • Formular el Plan Anual de Adquisiciones – PAA • Alinear la planeación y presupuesto a los programas del Plan Nacional de Desarrollo
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar o rediseñar lo necesario: estructura orgánica, cadena de valor, estructura funcional o administrativa, entre otros. • Trabajar por procesos: Definiendo objetivos, responsables, riesgos, controles, medición, entre otros. • Gestionar los recursos físicos y servicios internos.
	Gobierno Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso y aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. • Implementar los componentes de TIC para el Estado y TIC para la sociedad. • Contar con los Habilitadores Transversales: Seguridad de la Información, Arquitectura y servicios ciudadanos digitales.
	Seguridad Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar el Modelo de Gestión de Riesgos de Seguridad Digital

Dimensión	Política de Gestión y Desempeño	Requisitos Generales
Gestión con Valores para Resultados	Defensa Jurídica	<ul style="list-style-type: none"> • Formular y ejecutar la Política de Prevención del Daño Antijurídico • Reglamentar y operar el Comité de Conciliación. • Realizar seguimiento a los procesos e indicadores asociados a la defensa jurídica • Cumplir con el pago de sentencias y conciliaciones • Ejecutar la acción de repetición y recuperación de recursos públicos
	Mejora Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Formular la agenda regulatoria • Incluir el análisis de impacto normativo en el diseño de la regulación • Consultar públicamente los proyectos de los actos administrativos • Revisar la calidad de la regulación • Publicar la regulación final • Evaluar la eficacia, eficiencia y costos de las regulaciones emitidas.
	Servicio al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los arreglos institucionales requeridos para la adecuada prestación del servicio • Documentar los procesos y procedimientos que estandaricen la actuación de la entidad • Cualificar e incentivar a los servidores públicos para la mejora del servicio a la ciudadanía • Fortalecer canales de atención • Asegurar la claridad y cumplimiento de las condiciones del servicio • Adecuar la oferta institucional a las necesidades, preferencias y expectativas de los ciudadanos y usuarios
	Racionalización de Trámites	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y difundir el portafolio de oferta institucional • Priorizar trámites y procedimientos • Formular e implementar la estrategia de racionalización de trámites • Difundir los resultados de la racionalización
	Participación Ciudadana en la Gestión Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el diagnóstico de la participación ciudadana • Construir la estrategia de participación articulada a la planeación y gestión institucional • Construir y ejecutar la estrategia de rendición de cuentas
Evaluación de Resultados	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir responsables del diseño, implementación y comunicación de los mecanismos de seguimiento y evaluación • Revisar y actualizar indicadores • Evaluar el logro de los resultados • Evaluar la gestión del riesgo de la entidad • Evaluar la percepción de grupos de valor • Documentar los resultados de seguimiento y evaluación
Información y Comunicación	Archivos y Gestión Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar en la planeación institucional los componentes estratégicos, administración de

Dimensión	Política de Gestión y Desempeño	Requisitos Generales
	Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	archivos, documental, tecnológico y cultural en materia de gestión documental <ul style="list-style-type: none"> • Divulgar activamente la información pública sin que medie solicitud alguna (transparencia activa). • Responder de manera adecuada, veraz, gratuita y oportuna las solicitudes de acceso a la información pública (transparencia pasiva)
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Generar acciones para la generación y producción de capital intelectual • Promover la generación de herramientas para la utilización y apropiación del conocimiento • Ejecutar el seguimiento y evaluación de la gestión como proceso de analítica institucional • Fomentar la cultura de compartir y difundir el conocimiento que se produce
Control Interno	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con las directrices y condiciones mínimas para generar ambiente de control • Identificar, evaluar y gestionar los riesgos • Promover las actividades de control • Conocer los estados de los controles • Realizar seguimiento oportuno y monitoreo

Fuente: Adaptado de (Pública, 2019b)

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG a través de las dimensiones y políticas que lo componen, incluyó un amplio espectro de lo que es la gestión pública, permitiendo que sus requisitos sean adaptables a las características de la entidad donde se implemente.

Para su adaptación e implementación, desde el Departamento Administrativo de la Función Pública se han creado dos instrumentos:

1. Herramientas de Autodiagnóstico en Excel, que permiten realizar un análisis al interior de la organización del estado de cumplimiento del modelo y poder formular planes de acción que disminuyan las brechas identificadas.
2. Herramienta de medición, la cual se realiza mediante el reporte de cada entidad en la Plataforma FURAG II – Formulario Único de Reporte y avance de la Gestión. La rendición de la información se realiza de manera anual y vigencia vencida, emitiendo como resultado el Índice de Desempeño Institucional - IDI.

El Gobierno Nacional definió el Índice de Desempeño Institucional como el “grado de orientación que tiene la entidad hacia la eficacia, eficiencia y calidad” (Pública, 2019^a, p.11),

convirtiéndose en el índice general de medición, que agrupa los índices medidos por dimensión y política.

Los autodiagnósticos y los cuestionarios de preguntas que se responden en la plataforma FURAG II son fuente de información importante para ampliar el nivel de detalle de los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión a nivel del Municipio de Palmira, por lo cual fueron empleados como insumo para la etapa de diagnóstico.

3.3 Requisitos de la Norma ISO 9001:2015

La Organización Internacional de Normalización lidera la preparación de normas internacionales que proporcionan las bases técnicas generales a las entidades que deseen implementar sistemas de gestión en temas como calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, entre otras.

La Norma ISO 9001:2015 se ha convertido en una herramienta gerencial para las empresas que buscan la mejora competitiva a través de una certificación que respalde la calidad en sus productos y servicios.

Como se describe en la NTC – ISO 9000 (ICONTEC Internacional, 2015a) “un sistema de gestión de la calidad comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados” (p. 2).

La Organización Internacional de Normalización ha optado por trabajar a partir del enfoque a procesos, que como se describe en la NTC ISO 9001 (ICONTEC Internacional, 2015b), “implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización” (p.iii). El enfoque a procesos, a su vez, le incorpora a la norma dos grandes ejes: el reconocido ciclo planear-hacer-verificar-actuar y el pensamiento basado en riesgos.

La lectura de la norma ISO 9001:2015 incluye tener claro que en su texto cuando se encuentra la palabra “debe” se está indicando un requisito, definido en la ISO 9000 (ICONTEC Internacional, 2015a) como la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria”.

El orden de los capítulos de la Norma ISO 9001:2015 guarda relación estrecha con el ciclo PHVA. Los capítulos 4, 5 y 6 están enfocados a la planeación, los capítulos 7 y 8 describen el hacer, el capítulo 9 incorpora la verificación a partir de la evaluación del desempeño y el capítulo 10 establece las herramientas para el actuar hacia la mejora continua.

Sin querer detallar completamente los requisitos ya empleados por muchas empresas como listas de chequeo para procesos de auditoría, se presenta la compilación de manera general y gráfica en la **Figura 6**.

La implementación dentro de una organización como es el caso de la Alcaldía Municipal de Palmira requiere del conocimiento de los requisitos de la norma y su adaptación a la realidad institucional. Ello implica grandes esfuerzos en el registro y seguimiento de cada actividad.

El trabajo que conlleva un sistema de gestión de calidad desarrollado demanda del liderazgo y el compromiso de la organización en todos sus niveles. Para orientar el proceso la Norma NTC ISO 9002:2017 presenta una guía para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015 a nivel documental y operativo.

Figura 6. Estructura y Requisitos Generales de la Norma ISO 9001:2015





Fuente: Adaptado de (ICONTEC Internacional, 2015b)

3.4 Requisitos Comunes

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la Norma ISO 9001:2015 son sistemas basados en la estructura del ciclo PVHA, lo que facilita la comprensión y desarrollo de la gestión institucional.

La Norma ISO 9001:2015 por tener aplicación internacional es más general al tipo de organización a la que se aplica. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es específico a la gestión pública al detallar los lineamientos legales, técnicos y manuales complementarios propios de la función pública.

Identificar puntos de encuentro entre los dos modelos de gestión es viable. En el numeral 4.1 de la Norma ISO 9001:2015 se encuentra el requisito de comprender la organización y su contexto e invita a realizar un análisis de las cuestiones externas e internas. Este aspecto también requiere en el numeral 2.2.1 de la Política de Planeación Institucional del MIPG cuando se solicita identificar el propósito fundamental y realizar el diagnóstico de capacidades y entornos.

El contexto de la organización o el diagnóstico de capacidades y entornos buscan identificar las condiciones y los recursos bajo los cuales la entidad desarrolla las actividades. En los modelos de la ISO 9001 y el MIPG se presentan nombres diferentes pero el objetivo del requisito es el mismo.

La gestión basada en riesgos es otro punto de encuentro entre los modelos analizados. En el numeral 6.1 de la Norma ISO 9001:2015 donde (ICONTEC Internacional, 2015b) explica que “las opciones para abordar los riesgos pueden incluir: evitar riesgos, asumir riesgos para perseguir una oportunidad, eliminar la fuente del riesgo, cambiar la probabilidad o las consecuencias, compartir el riesgo o mantener riesgos mediante decisiones informadas” (p.6).

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión incluye la gestión de riesgos en todo el documento. En la dimensión 1 vincula la política de integridad con los riesgos de gestión, corrupción y conflictos de interés. En la dimensión 2 liga los riesgos al diagnóstico de

capacidades y entornos y define la formulación de lineamientos para la gestión. En la dimensión 3 desglosa la política de seguridad digital invitando a “identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital” (Función Pública, 2019b, p.53). La dimensión 4 incluye la etapa de evaluación a la gestión de los riesgos y en la dimensión 7 se detalla las actividades de aseguramiento y control.

Identificar el contexto y gestionar los riesgos de la entidad son requisitos en común que tienen el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la Norma ISO 9001:2015, pero hay otros puntos de encuentro que permiten dar cumplimiento a ambos modelos de gestión con la ejecución de actividades puntuales, los cuales se relacionan en la **Tabla 10**.

La Norma ISO 9001 y el MIPG confluyen en la necesidad de cumplir la normatividad vigente aplicable a la entidad. El MIPG está basado en la legalidad y complementa el manual operativo con una serie de guías del orden nacional orientan el cumplimiento de los lineamientos estatales. En el capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2015 se incluyen el análisis del entorno legal en el cual debe operar la entidad y al cual debe dar cumplimiento.

Los modelos de gestión buscan la calidad en los productos y servicios ofertados por la entidad. La norma ISO 9001:2015 es más específica en términos de la calidad. El Modelo Integrado de Planeación y Gestión incluye un apartado al final de cada dimensión con la descripción de los atributos de calidad por lo que (Función Pública, 2019b) asegura que:

MIPG es en sí mismo un modelo de gestión de calidad ya que se fundamenta en generar resultados que satisfagan las necesidades y atiendan los problemas de los ciudadanos. Es en torno a estos resultados que deben girar todas sus actuaciones y decisiones (p.8)

Tabla 10: Relación de Requisitos del MIPG e ISO 9001:2015

Ítem	Producto Requerido	Requisito MIPG		Requisito Norma ISO 9001:2015	
		Numeral	Descripción	Numeral	Descripción
1	<ul style="list-style-type: none"> Información del Talento Humano Proceso de Selección y Nombramiento o Contratación Hojas de Vida Funciones o Actividades Inducción y Reinducción Plan Institucional de Capacitación Evaluación de desempeño y de competencias Plan de Bienestar e Incentivos 	1.2.1	Gestión Estratégica del Talento Humano	7.1.2 7.2	Personas Competencia
2	Contexto Institucional: <ul style="list-style-type: none"> Análisis externo sectorial Análisis interno de recursos y desempeño institucional Análisis DOFA 	2.2.1	Diagnóstico de Capacidades y Entornos	4.1	Comprensión de la Organización y de su contexto
3	<ul style="list-style-type: none"> Identificar usuario de la entidad: personas, grupos, empresas, entidades, entre otros. Caracterizar y clasificar los usuarios, partes interesadas o grupos de valor, con relación a sus necesidades, requisitos, derechos, información que requieren de la entidad. 	2.2.1	Propósito Fundamental: ¿Para quién y para qué o debe hacer?	4.2	Partes Interesadas
4	<ul style="list-style-type: none"> Definir los mecanismos y responsables del seguimiento y la evaluación. Formular, revisar y actualizar indicadores de desempeño Evaluar el logro de los resultados Evaluar y hacer seguimiento al Plan de Desarrollo Territorial 	2.2.1	Recomendaciones para a formulación de indicadores	7.1.5	Recursos de Seguimiento y Medición
		4.2.1	Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	9.1.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
5	<ul style="list-style-type: none"> Mapa de Operación por Procesos - Secuencia Caracterizar los procesos con objetivos, responsables, riesgos, controles, medición y seguimiento. 	3.2.1.1	Trabajar por Procesos	4.4	Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos
6	<ul style="list-style-type: none"> Designar área o proceso responsable Identificar, caracterizar, realizar mantenimiento, custodiar y disponer de los bienes muebles e inmuebles. Proporcionar y gestionar los servicios internos como vigilancia, aseo, logística, vehículos, entre otros. 	3.2.1.1	Gestión Recursos Físicos y Servicios Internos	7.1.3	Infraestructura
7	<ul style="list-style-type: none"> Proveer servicios digitales de confianza y calidad Fortalecer la seguridad y eficiencia de los procesos 	3.2.1.3	Política de Gobierno Digital	7.1.3	Infraestructura
		3.2.1.4	Política de Seguridad Digital		

Ítem	Producto Requerido	Requisito MIPG		Requisito Norma ISO 9001:2015	
		Numeral	Descripción	Numeral	Descripción
8	<ul style="list-style-type: none"> Atención oportuna y de calidad a peticiones, quejas, reclamos, sugerencias Medición y mejora de la satisfacción del ciudadano Compromiso de la Dirección con la gestión del servicio al ciudadano 	3.2.2.1	Política de Servicio al Ciudadano	5.1.2	Enfoque al Cliente
		4.2.1	Evaluar la Percepción de los Grupos de Valor	9.1.2	Satisfacción del Cliente
9	<ul style="list-style-type: none"> Creación y control de la documentación Política Institucional para la Gestión Documental Componente electrónico y cultural Control de Cambios Disposición y protección 	5.2.2	Política de Archivos y Gestión Documental	7.5	Información Documentada
10	<ul style="list-style-type: none"> Definir la información a publicar, momento, destinatario, canales y responsable de la comunicación. Publicación proactiva de información 	5.2.3	Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	7.4	Comunicación
11	<ul style="list-style-type: none"> Generación y producción de conocimientos Cultura de Compartir y Difundir – Poner a Disposición Evitar la fuga de conocimiento - Mantenerse Conocimientos por adquirir 	6.3	Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	7.1.6	Conocimientos de la Organización
12	<ul style="list-style-type: none"> Establecer la Política de Administración del Riesgo Contar con la Guía de Administración del Riesgo que incluya, riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad digital. Establecer el proceso de identificación, valoración, control y seguimiento de los riesgos Verificación y monitoreo de los riesgos en cuanto a la aplicación de la apolítica, ejecución de controles, responsables, periodicidad, entre otros. 	2.2.1	Formular lineamientos para Administración del Riesgo	6.1	Acciones para abordar Riesgos y Oportunidades
		4.2.1	Evaluar la Gestión del Riesgo de la Entidad		
		7.2	Asegurar la Gestión del Riesgo Actividades de Control del Riesgo		
13	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría Interna de Gestión – Evaluaciones Independientes Plan de Auditoría Anual 	7.2	Tercera línea de Defensa Actividades de Monitoreo y Control	9.2	Auditoría Interna

Fuente: Adaptado de ICONTEC Internacional, 2015b y Función Pública, 2019

4. Fase II: Diagnóstico de la Situación Actual en función del Análisis de Integración

4.1 Herramienta para la elaboración del diagnóstico

Una vez identificados los requisitos comunes, se estableció una herramienta que permite clasificar el nivel de cumplimiento en tres categorías: total, parcial o nulo. El cumplimiento se determina a través de la descripción de qué se tiene y qué está pendiente por realizar.

La herramienta propuesta desarrollada en Microsoft Excel, cuenta con 4 hojas de cálculo, a saber:

1. **Instructivo:** Explicación breve del instrumento y de su diligenciamiento que se detalla en la **Figura 7**.

Figura 7. Imagen del Instructivo de la Herramienta de Diagnóstico

Instructivo Diagnóstico de la Integración

<p>Descripción</p> <p>Esta herramienta busca establecer el estado del arte del Sistema Integrado de Gestión, a partir de los requisitos comunes entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la Norma ISO 9001:2015.</p> <p>Es una herramienta que puede ser empleada como entrada al proceso de planeación como orientación a la mejora continua del sistema.</p> <p>En su primera parte esta el diligenciamiento del estado de los requisitos en la entidad, permitiendo identificar que se tiene y que hace falta. Posteriormente, se presenta el resumen y la oportunidad para establecer un plan de acción.</p>	<p>Instrucción de Diligenciamiento</p> <p>Para el diligenciamiento se requiere tener claro los siguientes criterios:</p> <p>COMPLETO = Marque con una "X" cuando cuente con haya ejecutado todas las acciones requeridas, las cuales están evidenciadas y fueron eficaces.</p> <p>PARCIAL = Marque con una "X" cuando se ha realizado como mínimo una de las acciones requeridas, aunque las evidencias no se encuentren completas y sus resultados no hayan sido eficaces.</p> <p>NINGUNO = Marque con una "X" cuando no se haya ejecutado ninguna acción o actividad relacionada, no se poseen evidencias ni resultados.</p> <p>Nota: Solo debe marcar una "X", evite diligenciar más de dos criterios (completo, parcial, ninguno).</p> <p>Para complementar las respuestas se cuenta con la columna ¿QUÉ TIENE? se deberá relacionar las evidencias o las acciones que se han adelantado en relación al requisito. En el caso que el cumplimiento sea parcial o ninguno, en la columna ¿QUÉ NOS FALTA? podrán describirse aquellas acciones que dentro de la capacidad de la organización pueden adelantarse para dar cumplimiento al requisito.</p> <p>Finalmente se propone una hoja como PLAN DE ACCIÓN en donde a manera de ejemplo se estructura un plan donde puede incluirse actividades, tareas, resultados esperados, el tiempo en el que se debe cumplir, procesos relacionados, así como responsables de las actividades para cerrar las brechas y la opción de relacionar un presupuesto si es necesario. Para este ítem se recomienda tener en cuenta los aspectos diligenciados en la columna ¿QUÉ NOS FALTA?.</p>
--	--

Fuente: Elaboración Propia

2. **Diagnóstico:** Espacio donde se describe el requisito y se establecen tres columnas para identificar su nivel de cumplimiento, una columna para describir

qué se tiene y una para detallar qué está pendiente. La descripción de las columnas se presenta en la **Tabla 11**.

Tabla 11: Ejemplo de las columnas empleadas en el Diagnóstico

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
1.2.1 Gestión Estratégica del Talento Humano	7.1.2. Personas 7.2 Competencia	Gestión del Talento Humano	0%				
		Información del Talento Humano					
		Hojas de Vida					
		Funciones o Actividades					
		Inducción y Reinducción					

Fuente: Elaboración Propia

Para facilitar la comprensión del diagnóstico se propone a los usuarios diligenciar con una “X” tres niveles de desempeño: Completo, Parcial o Ninguno. Los niveles deben definidos están alineados a las acciones requeridas para el cumplimiento del requisito descrito, la disponibilidad y eficacia de las evidencias.

La herramienta de diagnóstico realiza un promedio ponderado a las respuestas presentadas a cada requisito y genera un porcentaje de avance que permite graficar las brechas de cada componente.

- Resumen:** presenta un gráfico resumen de los resultados obtenidos en el diagnóstico, el cual se detalla en la **Figura 8**.

Figura 8. Gráfico propuesto para el resumen de los resultados de diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

4. **Plan de Acción:** presenta una propuesta de plan que permita identificar las actividades necesarias para disminuir las brechas identificadas en el diagnóstico, acompañadas de metas y fecha límite de ejecución. Las columnas propuestas se detallan en la **Tabla 12**.

Tabla 12: Ejemplo de las columnas propuestas para Plan de Acción

Requisito	PLAN DE ACCIÓN			
	¿QUÉ FALTA?	Actividades Propuestas	Metas/Resultados Esperados	Fecha Finalización
Gestión del Talento Humano				
Información del Talento Humano				
Hojas de Vida				
Funciones o Actividades				
Inducción y Reinducción				

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Aplicación de la herramienta de diagnóstico

El diligenciamiento de la herramienta de diagnóstico se lleva a cabo teniendo en cuenta la documentación vigente y disponible en la entidad, así como la información ya recopilada en las herramientas de autodiagnóstico propuestas por Función Pública para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Uno de los requisitos comunes identificados fue el análisis DOFA, cuando se aplicó el diagnóstico para ese producto se diligenció la columna “ninguno”. El diligenciamiento corresponde a que en la entidad no se contaba con una una matriz que le permitiera establecer los enfoques o estrategias de tratamiento a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas. El documento denominado “Contexto de la Organización” que desarrolló la Alcaldía de Palmira para la vigencia 2018 describió 42 variables externas organizadas por sectores y 41 variables internas organizadas por capacidades institucionales, pero no generó la matriz DOFA.

El componente de “Diagnóstico de capacidades y entornos” detallado en el archivo de autodiagnóstico de la Política de Direccionamiento y Planeación evidencia que la entidad no había involucrado los temas sugeridos. Se encontró que estaba pendiente una descripción de los conocimientos tácitos y explícitos en relación con la capacidad del talento humano y la relación del documento “Contexto de la Organización” con otras

fuentes de diagnóstico de instrumentos de planificación como el Plan de Desarrollo Municipal y el Plan de Ordenamiento Territorial.

El diligenciamiento de la herramienta de diagnóstico como ejemplo para el componente del Contexto se detalla en la **Tabla 13**.

Tabla 13: Ejemplo de diligenciamiento del Diagnóstico para el Componente de Contexto

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
2.2.1 Diagnóstico de Capacidades y Entornos	4.1 Comprensión de la Organización y de su Contexto	Contexto	33%				
		Análisis externo sectorial		X		Documento de contexto institucional para la vigencia 2018 con 42 variables asociadas a los sectores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal	Se deben incrementar las variables sociales asociadas a las actividades propias de los procesos misionales de la entidad, por lo cual no se puede encontrar relación de las amenazas con los riesgos identificados y relacionar su articulación con otros documentos.
		Análisis Interno de Recursos y Desempeño Institucional		X		Documento de contexto institucional con 41 variables asociadas a las capacidades directiva, tecnológica, competitiva, financiera y de talento humano	Se debe fortalecer la capacidad de talento humano con una variable asociada a la gestión del conocimiento de la entidad, debido a que en el documento no se explica el conocimiento tácito y explícito de la entidad, como se requiere en el autodiagnóstico de la Política de Planeación.
		Análisis DOFA			X		En el documento de la vigencia 2018 no se presenta una matriz DOFA ni su análisis por enfoques
			0	2	1		

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del diagnóstico para el componente de contexto arrojó un porcentaje promedio de ejecución de los requisitos integrados en un 33%. El porcentaje promedio de ejecución se calculó bajo la siguiente fórmula:

$$\% \text{ Avance del Componente} = \frac{(\sum \text{Productos Completos} \times 1) + (\sum \text{Productos Parciales} \times 0,5) + (\sum \text{Productos Inexistentes} \times 0)}{\text{Total Productos Requeridos}} \times 100$$

$$\% \text{ Avance Componente Contexto} = \frac{(0 \times 1) + (2 \times 0,5) + (1 \times 0)}{3} \times 100$$

$$\% \text{ Avance Componente Contexto} = \frac{1}{3} \times 100$$

$$\% \text{ Avance Componente Contexto} = 33.3\%$$

La herramienta de diagnóstico se diligenció para los demás componentes identificados como comunes y la fuente de información para el análisis de cada componente fue la siguiente se detalla en la **Tabla 14**.

Tabla 14: Fuente de información para la aplicación del diagnóstico

Ítem	Componente	Documentación o Fuente de Información para Diagnóstico
1	Gestión del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión del Talento Humano • Autodiagnóstico de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano - Vigencia 2018 • Informe de Auditoría Externa realizado por ICONTEC - 2018
2	Contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de la Organización – Vigencia 2018 • Autodiagnóstico de la Política de Planeación Institucional – Vigencia 2018 • Informe de Auditoría Externa realizado por ICONTEC - 2018
3	Grupos de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Procesos Direccionamiento Estratégico, Gestión de la Participación Comunitaria y Administración del Sistema Integrado de Gestión • Autodiagnóstico de la Política de Planeación Institucional – Vigencia 2018
4	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Direccionamiento Estratégico y Administración del Sistema Integrado de Gestión • Autodiagnóstico de la Política de Planeación Institucional - Vigencia 2018
5	Operación por Procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Administración del Sistema Integrado de Gestión
6	Recursos Físicos y Servicios Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión de Recursos Físicos
7	Gobierno Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión Informática • Autodiagnóstico de la Política de Gobierno Digital - Vigencia 2018
8	Atención al Ciudadano	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión de la Participación Comunitaria • Autodiagnóstico de la Política de Servicio al Ciudadano - Vigencia 2018
9	Gestión de Archivos y Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión Documental • Autodiagnóstico Política de Gestión Documental – Vigencia 2018
10	Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> • Autodiagnóstico de la Política de Transparencia y Acceso a la Información - Vigencia 2018
11	Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Gestión del Talento Humano • Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento Vigencia 2019
12	Gestión del Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Administración del Sistema Integrado de Gestión. • Informe de Auditoría Externa realizado por ICONTEC – 2018 • Autodiagnóstico de la Política de Control Interno - Vigencia 2018
13	Auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación Proceso Evaluación y Control a la Gestión • Autodiagnóstico de la Política de Control Interno – Vigencia 2018

Fuente: Elaboración Propia

4.3 Diagnóstico de la Integración

El diagnóstico de la integración de los requisitos comunes entre el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la Norma ISO 9001:2015 se clasificó en 13 componentes donde cada uno contó con uno o más requisitos asociados. Cada requisito se analizó de manera individual para luego obtener el porcentaje promedio de avance componente.

El diligenciamiento de la herramienta describió la forma en la que la entidad cumplió cada requisito y aquellos aspectos que se encontraban pendientes por ejecutar. Al final se obtuvo la herramienta de diagnóstico de integración completamente resuelta tal como se observa en la **Tabla 16**.

Los resultados del diagnóstico evidenciaron que la integración de los requisitos de MIPG y la Norma ISO 9001:2015 estaba en un 75%, acorde al valor promedio de los resultados por componente detallados en la **Tabla 15**.

Tabla 15: Resumen de Diagnóstico por Componente

Ítem	Componente	Resultado
1	Gestión del Talento Humano	63%
2	Contexto	33%
3	Grupos de Valor	75%
4	Indicadores	88%
5	Operación por Procesos	100%
6	Recursos Físicos y Servicios Generales	100%
7	Gobierno Digital	50%
8	Atención al Ciudadano	83%
9	Gestión de Archivos y Documental	70%
10	Transparencia	100%
11	Gestión del Conocimiento	50%
12	Gestión del Riesgo	50%
13	Auditoría	100%
Promedio General		74%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16: Diagnóstico de Integración diligenciado

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?	
1.2.1 Gestión Estratégica del Talento Humano	7.1.2. Personas 7.2 Competencia	Gestión del Talento Humano	63%					
		Información del Talento Humano		X		Se cuenta con el diligenciamiento de las hojas de vida en la plataforma SIGEP, tanto para funcionarios como para contratistas. Así como la recopilación de la información de su personal en una plataforma tecnológica de la entidad, que facilita la gestión de la información.	Caracterizar el talento humano y la planeación estratégica del mismo	
		Proceso de Selección y Nombramiento o Contratación		X		La entidad provee las vacantes conforme al Plan Anual de Vacantes, tiene identificados los funcionarios con derechos de carrera que pueden acceder a encargos y se realiza la declaración de bienes y renta al momento de la posesión de los cargos.	La entidad no cuenta con listas de elegibles vigentes, producto de concurso de méritos. En el momento se encuentra en curso la Convocatoria 437 de 2017 que supliría esta situación.	
		Hojas de Vida		X		Se cuenta con el archivo físico de las hojas de vida donde reposa toda la información conforme al concepto del Archivo General de la Nación, para ello la entidad cuenta con una lista de chequeo y control del contenido de la carpeta	Pendiente proceso de digitalización y la cultura de actualización por parte de los servidores públicos con relación a documentos que certifican competencias y conocimientos.	
		Funciones o Actividades	X			La entidad cuenta con el Manual de Funciones.		
		Inducción y Reinducción	X			La entidad realiza proceso de inducción y reinducción periódica a los servidores públicos, el cual se encuentra debidamente documentado en el proceso Gestión del Talento Humano		
		Plan Institucional de Capacitación		X		La entidad cuenta con el Plan Institucional de Capacitación, debidamente aprobado y documentado	El Plan Institucional de Capacitación debe fortalecerse incluyendo temas como orientaciones documentadas de la alta dirección, incluir actividades de integración cultural, temas de derechos humanos e innovación, bilingüismo, contar con la fase de sensibilización y la de formulación de proyectos de aprendizaje.	
		Evaluación de desempeño y de competencias		X		La entidad cuenta con el procedimiento documentado para la evaluación de competencias de los servidores públicos.	Indicador para medir la gestión en el desarrollo de competencia	
		Plan de Bienestar e Incentivos		X		La entidad cuenta con el Plan de Bienestar e Incentivos debidamente aprobado y documentado	Requiere ajustes en temas como incentivos para equipos de trabajo, educación en artes y artesanías, cambio organizacional, adaptación laboral, pre-pensionados, cultura organizacional y trabajo en equipo	
				Número de Selecciones	2	6	0	
2.2.1 Diagnóstico de Capacidades y Entornos	4.1 Comprensión de la Organización y de su Contexto	Contexto	33%					
		Análisis externo sectorial		X		Documento de contexto institucional para la vigencia 2018 con 42 variables asociadas a los sectores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal	Se deben incrementar las variables sociales asociadas a las actividades propias de los procesos misionales de la entidad, por lo cual no se puede encontrar relación de las amenazas con los riesgos identificados	
		Análisis Interno de Recursos y Desempeño Institucional		X		Documento de contexto institucional con 41 variables asociadas a las capacidades directiva, tecnológica, competitiva, financiera y de talento humano	Se debe fortalecer la capacidad de talento humano con una variable asociada a la gestión del conocimiento de la entidad, debido a que en el documento no se explica el conocimiento tácito y explícito de la entidad, como se requiere en el autodiagnóstico de la Política de Dirección Estratégico y Planeación	
		Análisis DOFA			X		En el documento de la vigencia 2018 no se presenta una matriz DOFA ni su análisis por enfoques	
		Número de Selecciones	0	2	1			

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
2.2.1 Propósito Fundamental: ¿Para quién y para qué o debe hacer?	4.2 Partes Interesadas	Grupos de Valor	75%				
		Identificar usuario de la entidad: personas, grupos, empresas, entidades, entre otros.	X			La entidad cuenta con una Matriz de Identificación de Partes Interesadas, en cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015, para cada uno de los procesos. El Formato identifica la parte interesada, su necesidad, expectativa, método de retroalimentación y estrategia para satisfacer.	
		Caracterizar y clasificar los usuarios, partes interesadas o grupos de valor, con relación a sus necesidades, requisitos, derechos, información que requieren de la entidad.		X		La entidad cuenta con información de sus grupos de valor en los procesos, pero la información no ha sido recopilada ni analizada como caracterización.	No se ha definido la dependencia o proceso responsable de realizar la caracterización de ciudadanos conforme a la guía del Departamento Nacional de Planeación, por ende, la misma no existe.
		Número de Selecciones	1	1	0		
2.2.1 Recomendaciones para a formulación de indicadores	7.1.5 Recursos de Seguimiento y Medición	Indicadores	88%				
		Definir los mecanismos y responsables del seguimiento y la evaluación.	X			Cada dependencia o proceso cuenta con indicadores para medir el cumplimiento de sus objetivos, adicional a aquellos indicadores de producto y de resultado que se encuentran enmarcados en el Plan de Desarrollo Municipal. Los mismos cuentan con el instrumento, período de medición y análisis.	
		Formular, revisar y actualizar indicadores de desempeño		X		Cada proceso y el Plan de Desarrollo Municipal cuentan con indicadores formulados, revisados y actualizados.	En Informe de Auditoría Externa se recomienda complementar algunos procesos con indicadores de gestión y de impacto que favorezcan la medición.
4.2.1 Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional	9.1.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.	Evaluar el logro de los resultados	X			A través de un seguimiento trimestral al Plan de Desarrollo Municipal, la entidad monitorea regularmente el cumplimiento del componente estratégico para evaluar si se alcanzan las metas proyectadas y tomar decisiones de manera oportuna.	
		Evaluar y hacer seguimiento al Plan de Desarrollo Territorial	X			El seguimiento al Plan de Desarrollo Municipal se encuentra documentado y soportado en un sistema de información que permite evaluar y hacer seguimiento oportuno al cumplimiento de este.	
		Número de Selecciones	3	1	0		
3.2.1.1 Trabajar por Procesos	4.4 Sistema de Gestión de la Calidad y sus Procesos	Operación por Procesos	100%				
		Mapa de Operación por Procesos - Secuencia	X			La entidad cuenta con la definición de un Mapa de Operación por Procesos, que involucra 37 procesos, los cuales cuentan con la documentación respectiva.	
		Caracterizar los procesos con objetivos, responsables, riesgos, controles, medición y seguimiento.	X			Cada proceso de la entidad cuenta con una caracterización que identifica el proceso (responsable, objetivo, alcance), actividades del proceso (entradas, desarrollo, salidas), recursos asociados, requisitos a cumplir, parámetros de medición, riesgos y control de cambios.	
		Número de Selecciones	2	0	0		

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
3.2.1.1 Gestión Recursos Físicos y Servicios Internos	7.1.3 Infraestructura	Recursos Físicos y Servicios Generales	100%				
		Designar área o proceso responsable	X			Conforme al Decreto 213 de 2016, se cuenta con la Subsecretaría de Gestión de Recursos Físicos y Servicios Generales quien desarrolla las funciones relacionadas.	
		Identificar, caracterizar, realizar mantenimiento, custodiar y disponer de los bienes muebles e inmuebles.	X			La Subsecretaría de Gestión de Recursos Físicos y Servicios Generales cuenta con el inventario de los bienes muebles e inmuebles, así como su asignación y realiza el plan de mantenimiento.	
		Proporcionar y gestionar los servicios internos como vigilancia, aseo, logística, vehículos, entre otros.	X			La Subsecretaría de Gestión de Recursos Físicos y Servicios Generales realiza la contratación de los servicios de vigilancia, aseo y vehículos, acorde las necesidades y capacidades de la entidad.	
		Número de Selecciones	3	0	0		
3.2.1.3 Política de Gobierno Digital	7.1.3 Infraestructura	Gobierno Digital	50%				
		Proveer servicios digitales de confianza y calidad		X		La entidad cuenta con las herramientas de TIC para el Gobierno Abierto, TIC para Servicios y TIC para la gestión	Se debe fortalecer el Plan Estratégico de Tecnologías de Información PETI
		Fortalecer la seguridad y eficiencia de los procesos		X		En relación con la seguridad y privacidad de la información se ha avanzado en la política correspondiente, así como la implementación de acciones relacionadas	Se debe fortalecer la fase de diagnóstico y la metodología para la gestión de riesgos de seguridad y privacidad de la información
		Número de Selecciones	0	2	0		
3.2.2.1 Política de Servicio al Ciudadano 4.2.1 Evaluar la Percepción de los Grupos de Valor	5.1.2 Enfoque al Cliente 9.1.2 Satisfacción del Cliente	Atención al Ciudadano	83%				
		Atención oportuna y de calidad a peticiones, quejas, reclamos, sugerencias		X		La entidad cuenta con el Proceso de Gestión de Participación Comunitaria, el cual ha documentado y realiza el seguimiento de respuesta oportuna y de calidad a las PQRSF.	Debe actualizarse el reglamento de peticiones, quejas y reclamos con los lineamientos para la atención de solicitudes verbales y el desistimiento tácito.
		Medición y mejora de la satisfacción del ciudadano	X			La entidad realiza la aplicación de Encuesta de satisfacción al usuario, con la tabulación respectiva que sirve como entrada para la toma de decisiones	
		Compromiso de la Dirección con la gestión del servicio al ciudadano	X			La entidad ha demostrado su interés en mejorar la satisfacción del cliente, por ello refuerza el seguimiento a las PQRSF llegando a tener cero vencidas a través de seguimiento de la dirección.	
		Número de Selecciones	2	1	0		

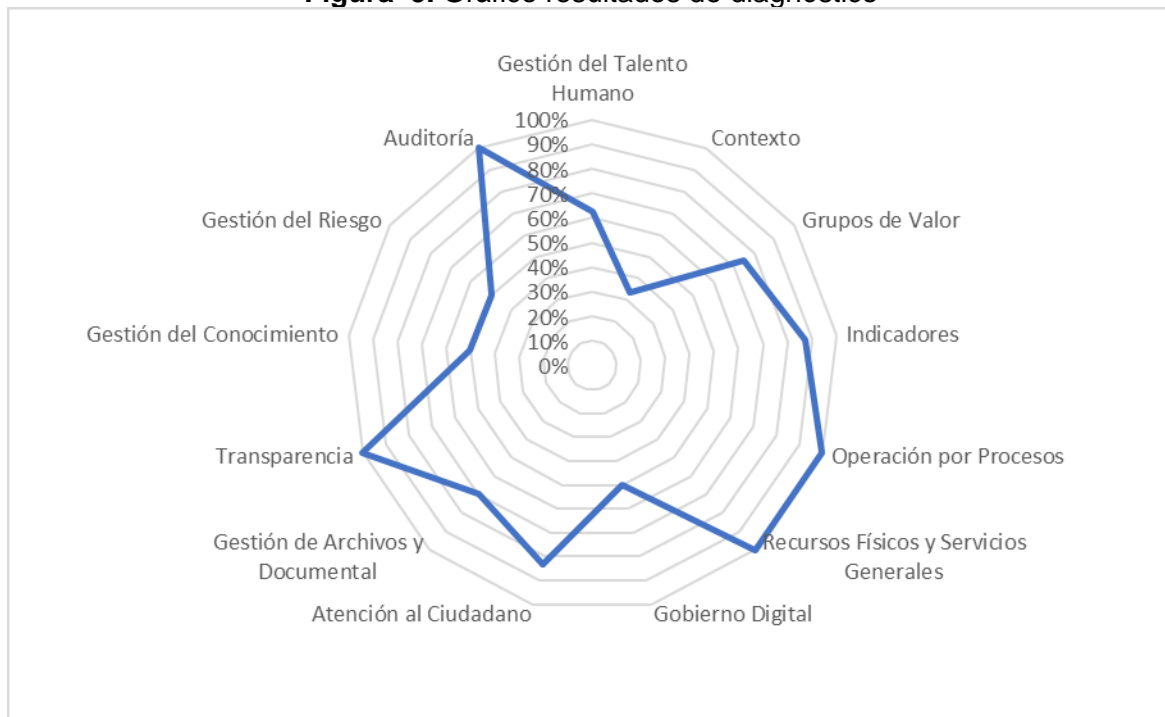
Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
5.2.2 Política de Archivos y Gestión Documental	7.5 Información Documentada	Gestión de Archivos y Documental	70%				
		Creación y control de la documentación	X			Se cuenta con el procedimiento de información documentada para generar la documentación en relación con la operación por procesos, así como los formatos de producción documental requeridos para la gestión administrativa.	
		Política Institucional para la Gestión Documental		X		La política de gestión documental se encuentra documentada	La Política carece de algunas características establecidas en la norma.
		Componente electrónico y cultural		X		La entidad cuenta con un sistema de información que favorece la gestión documental electrónica y ha realizado capacitaciones, facilitado la consulta de documentos y alineado la gestión documental al Sistema de Gestión de la Calidad.	Debe mejorarse el sistema de información acorde a la normatividad vigente.
		Control de Cambios	X			Se cuenta con el procedimiento de información documentada para generar la documentación con relación a la operación por procesos, que controla el cambio en los mismos.	
		Disposición y protección		X		La entidad realiza el inventario documental	Se encuentra pendiente la formulación del procedimiento de disposición final y la mejora del Formato Único de Inventario Documental - FUID
			2	3	0		
5.2.3 Política de Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	7.4 Comunicación	Transparencia	100%				
		Definir la información a publicar, momento, destinatario, canales y responsable de la comunicación.	X			La entidad cuenta con el Plan y Programa de Comunicaciones que define las formas de comunicación interna y externa.	
		Publicación proactiva de información	X			Se cumple con la normatividad con relación al link de "Transparencia y acceso a la información" en su página web, así como la incursión en las redes sociales como mecanismo activo de publicación de información oficial.	
			2	0	0		
6.3 Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación	7.1.6 Conocimientos de la Organización	Gestión del Conocimiento	50%				
		Generación y producción de conocimientos		X		La entidad cuenta con una Guía para la Gestión del Conocimiento que permite identificar aquellos conocimientos relevantes para su operación.	Debe fortalecer procesos de generación de los conocimientos como la ideación, experimentación, innovación e investigación.
		Cultura de Compartir y Difundir – Poner a Disposición		X		La entidad ha trabajado para crear una intranet corporativa donde se puede acceder a la información documentadas y formatos requeridos para el desarrollo de los procesos	Se requiere fortalecer la intranet con un banco de conocimientos que difunda información a los servidores públicos, así como planes para compartir y difundir, proyectos de aprendizaje en equipo, co-creación y cooperación.

Requisito MIPG	Requisito ISO 9001:2015	Producto Requerido	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	¿QUÉ FALTA?
		Evitar la fuga de conocimiento - Mantenerse		X		La entidad ha identificado los conocimientos críticos y establecidos planes para su transferencia.	Debe documentar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual.
		Conocimientos nuevos por adquirir		X		La identidad identifica los conocimientos futuros necesarios para su operación y los relaciona en la matriz de gestión del conocimiento	Se han evidenciado conocimientos en el contexto de la organización que no se ha gestionado adecuadamente. Se requiere fortalecer la verificación de los conocimientos que tienen las personas en el proceso de selección y contratación, esto facilitaría la identificación de las necesidades y la planificación para satisfacerlas.
			0	4	0		
2.2.1 - 4.2.1 - 7.2 Lineamientos, evaluación, aseguramiento y control de la Gestión del Riesgo de la Entidad	6.1 Acciones para abordar Riesgos y Oportunidades	Gestión del Riesgo	50%				
		Establecer la Política de Administración del Riesgo		X		La entidad cuenta con la política de gestión del riesgo y lineamientos para su administración	Actualizar la política para articularla a riesgos de corrupción y de seguridad digital
		Contar con la Guía de Administración del Riesgo que incluya, riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad digital.		X		La entidad cuenta con la guía para la administración del riesgo, particularmente para riesgos de gestión	Actualizar la guía de administración del riesgo, integrando riesgos de corrupción y seguridad digital
		Establecer el proceso de identificación, valoración, control y seguimiento de los riesgos		X		La entidad cuenta con la guía y el formato para los mapas de riesgos que incluyen estos ítems	Actualizar la guía y formato para integrar riesgos de corrupción y seguridad digital
		Verificación y monitoreo de los riesgos en cuanto a la aplicación de la política, ejecución de controles, responsables, periodicidad, entre otros.		X		La entidad cuenta con la definición de tiempos para seguimiento, así como la responsabilidad conforme a las líneas de defensa	Se debe establecer un procedimiento para realizar el seguimiento en tomo a la segunda línea de defensa
			0	4	0		
7.2 Tercera línea de Defensa Actividades de Monitoreo y Control	9.2 Auditoría Interna	Auditoría	100%				
		Auditoría Interna de Gestión – Evaluaciones Independientes	X			A través de la Oficina de Control Interno se realizan las auditorías a todos los procesos o dependencias de la entidad	
		Plan de Auditoría Anual	X			La entidad realiza y aprueba a través del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno el Plan Operativo Anual -POA- que contiene Plan de acción y plan anual de auditorías basadas en riesgos	
			2	0	0		

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados evidenciaron que los que los componentes con menor valoración eran cinco: Gestión del Talento Humano, Contexto, Gobierno Digital, Gestión del Conocimiento y Gestión del Riesgo. Representado gráficamente en la **Figura 9**.

Figura 9. Gráfico resultados de diagnóstico



Fuente: Elaboración Propia

5. Fase III: Estrategia para la integración del Sistema de Gestión

5.1 Definición de Roles para la integración del Sistema de Gestión

El Decreto 213 de 2016 se estableció que todas las dependencias de la entidad deben apoyar las labores del Sistema Integrado de Gestión, pero para la operación requirió definir adecuadamente los roles para facilitar la integración, cooperación y articulación al interior de la entidad.

Se revisó la normatividad vigente aplicable a la entidad y se definió la propuesta de roles detallada en la **Tabla 17**.

Tabla 17: Propuesta de roles para el funcionamiento del Sistema de Gestión

Instancia o Dependencia	Rol establecido	Normatividad aplicable	Actividades donde aplica el Rol
Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Regular, articular y ejecutar	Decreto 080 de 2018	Acciones y estrategias para la implementación, operación, desarrollo, evaluación y seguimiento del Sistema Integrado de Gestión
Comité Institucional de Coordinación de Control Interno	Asesoría, Decisión y articulación	Decreto 079 de 2018	Asuntos para el funcionamiento armónico del Sistema de Control Interno
Secretaría General	Líder del Sistema Integrado de Gestión	Decreto 213 de 2016	Planificación e integración de los sistemas de gestión de la entidad.
	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos, Gestión Documental y Control Interno
	Segunda Línea de Defensa	Decreto 079 de 2018	Riesgos de Gestión de los Procesos

Instancia o Dependencia	Rol establecido	Normatividad aplicable	Actividades donde aplica el Rol
Secretaría de Planeación	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Planeación Institucional, Participación Ciudadana en la Gestión Pública, Seguimiento y Evaluación de Desempeño y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público del MIPG
	Secretaría Técnica	Decreto 080 de 2018	Comité Institucional de Gestión y Desempeño
	Segunda Línea de Defensa	Decreto 079 de 2018	Cumplimiento de metas del Plan de Desarrollo, implementación y seguimiento al Plan de Ordenamiento Territorial y Riesgos de Corrupción
Oficina de Control Interno	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de la Política de Control Interno
	Secretaría Técnica	Decreto 079 de 2018	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno
	Tercera Línea de Defensa	Decreto 079 de 2018	Evaluación a través de la tercera línea de defensa
Secretaría de Desarrollo Institucional	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Gestión Estratégica de Talento Humano, Integridad, Gestión del Conocimiento e Innovación y Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos del MIPG
	Segunda Línea de Defensa	Decreto 079 de 2018	Temas de conducta, integridad, valores y evaluación de desempeño
Secretaría de Hacienda	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público del MIPG
Dirección de Contratación Pública	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de la Política de Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público del MIPG
Secretaría Jurídica	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Defensa Jurídica y Mejora Normativa del MIPG
Dirección de Tecnología, Innovación y Ciencia	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Gobierno Digital, Seguridad Digital, Racionalización de Trámites y Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción del MIPG
	Segunda Línea de Defensa	Decreto 079 de 2018	Riesgos de Seguridad Digital
Secretaría de Participación Comunitaria	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de las Políticas de Servicio al Ciudadano y Participación Ciudadana en la Gestión Pública del MIPG
Dirección de Comunicaciones	Líder de Política	Decreto 213 de 2016	Implementación de la Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública del MIPG

Fuente: Elaboración Propia

5.2 Plan de Acción para la Integración

Con base en la etapa de diagnóstico se encontraron con 24 acciones que requerían de atención para mejorar la integración del sistema de gestión. Las acciones que requerían un amplio cronograma de ejecución, modificaciones importantes a los procesos existentes, la inversión de recursos o ya habían sido ejecutadas por la entidad al

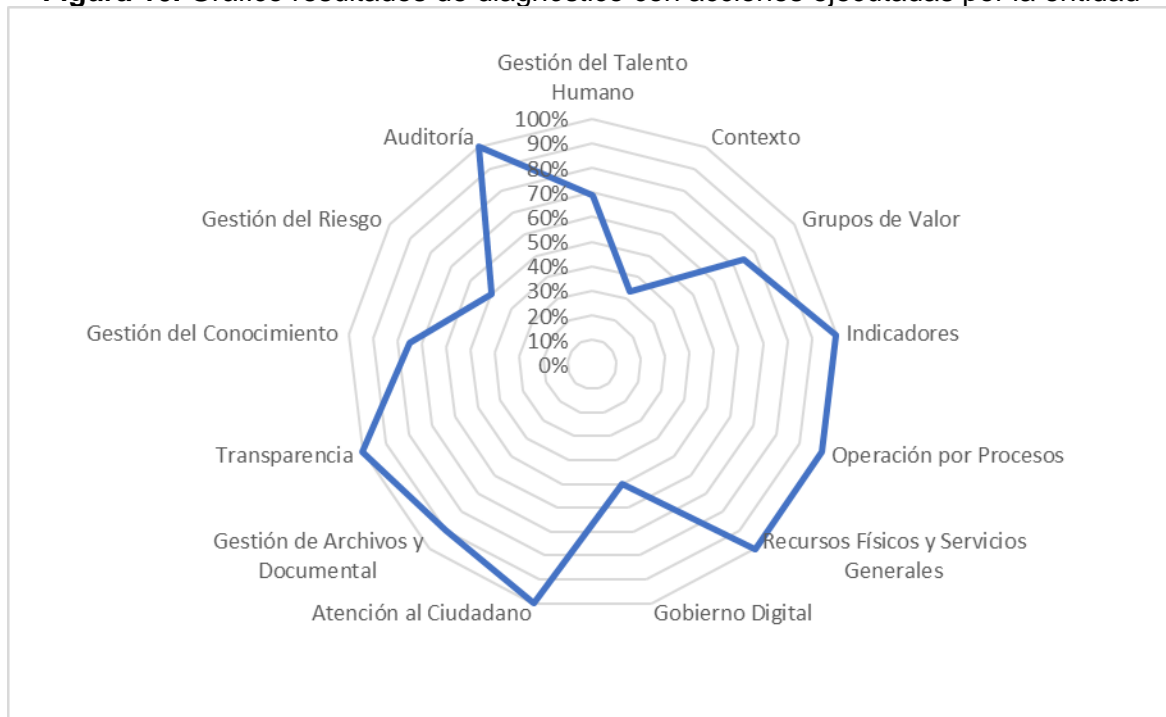
momento de formular el plan de acción era un total de 15 que no se incluyeron en el plan de acción y se detallan en la **Tabla 18**.

Tabla 18: Requisitos no incluidos en el Plan de Acción

Requisito	¿QUÉ FALTA?	Observación
Gestión del Talento Humano Información del Talento Humano	Caracterizar el talento humano y la planeación estratégica del mismo	Amplio cronograma de ejecución
Proceso de Selección y Nombramiento o Contratación	La entidad no cuenta con listas de elegibles vigentes, producto de concurso de méritos. En el momento se encuentra en curso la Convocatoria 437 de 2017 que supliría esta situación.	
Plan Institucional de Capacitación	El Plan Institucional de Capacitación debe fortalecerse incluyendo temas como orientaciones documentadas de la alta dirección, incluir actividades de integración cultural, temas de derechos humanos e innovación, bilingüismo, contar con la fase de sensibilización y la de formulación de proyectos de aprendizaje.	
Grupos de Valor Caracterizar y clasificar los usuarios, partes interesadas o grupos de valor, en relación con sus necesidades, requisitos, derechos, información que requieren de la entidad.	No se ha definido la dependencia o proceso responsable de realizar la caracterización de ciudadanos conforme a la guía del Departamento Nacional de Planeación, por ende, la misma no existe.	
Gobierno Digital Proveer servicios digitales de confianza y calidad	Se debe fortalecer el Plan Estratégico de Tecnologías de Información PETI	
Gestión del Conocimiento Generación y producción de conocimientos	Debe fortalecer procesos de generación de los conocimientos como la ideación, experimentación, innovación e investigación.	
Gestión del Talento Humano Hojas de Vida	Pendiente proceso de digitalización y la cultura de actualización por parte de los servidores públicos con relación a documentos que certifican competencias y conocimientos.	Inversión de Recursos
Gestión de Archivos y Documental Componente electrónico y cultural	Debe mejorarse el sistema de información acorde a la normatividad vigente.	
Gestión del Talento Humano Evaluación de desempeño y de competencias	Indicador para medir la gestión en el desarrollo de competencia	Ya fue ejecutado por la entidad
Indicadores Formular, revisar y actualizar indicadores de desempeño	En Informe de Auditoría Externa se recomienda complementar algunos procesos con indicadores de gestión y de impacto que favorezcan la medición.	
Atención al Ciudadano Atención oportuna y de calidad a peticiones, quejas, reclamos, sugerencias	Debe actualizarse el reglamento de peticiones, quejas y reclamos con los lineamientos para la atención de solicitudes verbales y el desistimiento tácito.	
Gestión de Archivos y Documental Política Institucional para la Gestión Documental	La Política carece de algunas características establecidas en la norma.	
Disposición y protección	Se encuentra pendiente la formulación del procedimiento de disposición final y la mejora del Formato Único de Inventario Documental - FUID	
Gestión del Conocimiento Evitar la fuga de conocimiento - Mantenerse	Debe documentar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual.	
Cultura de Compartir y Difundir – Poner a Disposición	Se requiere fortalecer la intranet con un banco de conocimientos que difunda información a los servidores públicos.	

Fuente: Elaboración Propia

En la formulación del plan de acción para la integración se identificaron acciones que ya se habían ejecutado en la entidad, información que se actualizó en el diagnóstico inicial y ello permitió el nivel de integración a un 80%, teniendo como gráfico previo al plan de acción de la integración el detallado en la **Figura 10**.

Figura 10. Gráfico resultados de diagnóstico con acciones ejecutadas por la entidad

Fuente: Elaboración Propia

Se analizaron 9 acciones que no tenían ejecución y no requerían un amplio cronograma o fuerte inversión. Con ellas se estableció el plan de acción donde se identificó que 4 de los requisitos se cumplían fortaleciendo el contexto de la organización y otros 4 actualizando e integrando la gestión de los riesgos de la entidad.

Solo 1 de las 9 acciones pendiente de ejecución requería documentación independiente, sin embargo, las 9 se consideraron factibles de desarrollo, tal como se presenta en la **Tabla 19**.

Tabla 19: Plan de Acción para la Integración del Sistema de Gestión

Requisito	PLAN DE ACCIÓN			
	¿QUÉ FALTA?	Actividades Propuestas	Metas/Resultados Esperados	Fecha Finalización
Contexto				
Análisis externo sectorial	Se deben incrementar las variables sociales asociadas a las actividades propias de los procesos misionales de la entidad, por lo cual no se puede encontrar relación de las amenazas con los riesgos identificados	Proponer listado de variables a incluir en el Análisis Externo del Contexto de la Organización	No. de Variables del Contexto Externo Incrementadas	1/08/2019
Análisis Interno de Recursos y Desempeño Institucional	Se debe fortalecer la capacidad de talento humano con una variable asociada a la gestión del conocimiento de la entidad, debido a que en el documento no se explica el conocimiento tácito y explícito de la entidad, como se requiere en el autodiagnóstico de la Política de Direccionamiento Estratégico y Planeación	Incluir la variable de Gestión del Conocimiento en el Análisis Interno del Contexto de la Organización	No. de Variables del Contexto Externo Incrementadas	1/08/2019
Análisis DOFA	En el documento de la vigencia 2018 no se presenta una matriz DOFA ni su análisis por enfoques	Incluir capítulo con el Análisis DOFA	No. De Matriz DOFA Incluida	1/08/2019
Gobierno Digital				
Fortalecer la seguridad y eficiencia de los procesos	Se debe fortalecer la fase de diagnóstico y la metodología para la gestión de riesgos de seguridad y privacidad de la información	Proponer actualización de la Guía de Administración del Riesgo integrando Riesgos de Seguridad Digital	Una Guía para la Administración del Riesgo Actualizada	30/04/2019
Gestión del Conocimiento				
Conocimientos nuevos por adquirir	Se han evidenciado conocimientos en el contexto de la organización que no se ha gestionado adecuadamente. Se requiere fortalecer la verificación de los conocimientos que tienen las personas en el proceso de selección y contratación, esto facilitaría la identificación de las necesidades y la planificación para satisfacerlas.	Incluir la variable de Gestión del Conocimiento en el Análisis Interno del Contexto de la Organización	No. de Variables del Contexto Externo Incrementadas	1/08/2019
Gestión del Riesgo				
Establecer la Política de Administración del Riesgo	Actualizar la política para articularla a riesgos de corrupción y de seguridad digital	Proponer actualización de la Guía de Administración del Riesgo integrando Riesgos de Seguridad Digital	Una Guía para la Administración del Riesgo Actualizada	30/04/2019
Contar con la Guía de Administración del Riesgo que incluya, riesgos de gestión, de corrupción y de seguridad digital.	Actualizar la guía de administración del riesgo, integrando riesgos de corrupción y seguridad digital	Proponer actualización de la Guía de Administración del Riesgo integrando Riesgos de Seguridad Digital	Una Guía para la Administración del Riesgo Actualizada	30/04/2019
Establecer el proceso de identificación, valoración, control y seguimiento de los riesgos	Actualizar la guía y formato para integrar riesgos de corrupción y seguridad digital	Proponer actualización de la Guía de Administración del Riesgo integrando Riesgos de Seguridad Digital	Una Guía para la Administración del Riesgo Actualizada	30/04/2019
Verificación y monitoreo de los riesgos en cuanto a la aplicación de la política, ejecución de controles, responsables, periodicidad, entre otros.	Se debe establecer un procedimiento para realizar el seguimiento en torno a la segunda línea de defensa	Proponer procedimiento para la segunda línea de defensa en gestión de riesgos	Un procedimiento documentado	30/11/2019

Fuente: Elaboración Propia

6. Fase IV: Diseño de herramientas que permitan ejecutar la integración del Sistema de Gestión conforme al Plan de Acción

6.1 Mejora del Contexto de la Organización

El Contexto de la Organización le permitió a la entidad identificar el comportamiento de su entorno y su capacidad para actuar ante su dinámica. Se convirtió en una fuente de información de amenazas que originan riesgos y de oportunidades que incrementen el desempeño institucional.

Un contexto bien elaborado facilita la toma de decisiones estratégicas en mejora de la capacidad de adaptación o reacción a cambios de la entidad. Para una entidad territorial como el Municipio de Palmira los factores que tienen relación a su contexto pueden ser innumerables y complejos.

En la vigencia 2018, la entidad realizó un contexto donde se evaluaron 42 variables externas y 41 internas. A partir de este documento se logró identificar factores nuevos que favorecerían la articulación del contexto con los procesos misionales de la entidad.

Para la mejora del contexto en relación con las variables externas se propuso un esquema de dato histórico y análisis de tendencia. Cuando se analizó el caso de la dependencia de la entidad a giros del Sistema General de Participaciones y al Sistema General de Regalías, se detalló el porcentaje de dichos recursos en el presupuesto municipal así:

La dependencia del SGP y SGR mejoró con respecto al año 2015, mostrando que el recurso propio fue mayor que el enviado por la nación por lo tanto muestra

disminución en la dependencia de los recursos de la nación y representando una **oportunidad** para la inversión pública.

VARIABLE	2015	2016	2017	2018	2019
Dependencia del SGP y SGR	49,08%	47,50%	46,30%	48.86%	44.75%

Al corte del semestre de junio de 2019 el indicador de Dependencia del SGP y SGR nos muestra una menor dependencia de las transferencias de la Nación, siendo para este semestre de 44.75%.

Algunos programas que benefician a la comunidad educativa se ven afectados por los recortes de presupuesto en las Entidades Territoriales lo cual genera que se asuman responsabilidades de recursos inexistentes en sus presupuestos, por lo cual para el sector educación, sería una **amenaza**.

Las acciones que se realizaron para la mejora del contexto de la organización tuvieron como resultado la identificación, análisis y documentación de 69 variables externas, incrementando 27 variables respecto a la vigencia 2018. Cada variable externa contó con una identificación de influencia que permitió establecer si era amenaza, oportunidad o ambas como se detalla en la

Tabla 20.

Tabla 20: Variables Externas incluidas en el Contexto de la Organización

SECTOR	ITEM	FACTOR/VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Económico	1	Inflación	X	
	2	Devaluación		X
	3	Incrementos salariales de aplicación general	X	
	4	Deuda Neta del Sector Público No Financiero (Participación del PIB)		X
	5	Políticas de Transferencias de Recursos	X	X
	6	Estabilidad de la Moneda	X	
	7	Tasas de Interés	X	
	8	Desempleo	X	
	9	Crecimiento Económico	X	
	10	Capacidad de ahorro	X	
	11	Generación de Recursos propios	X	X
	12	Dependencia del SGP y SGR	X	X
	13	Sostenibilidad	X	
	14	Base de Datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC)		X
	15	Participación en el Sector Primario	X	
	16	Pérdida de vocación productiva del Municipio		X
	17	Importaciones y Exportaciones	X	X
	18	Variables Macroeconómicas	X	X

SECTOR	ITEM	FACTOR/VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
	19	Pago de Sentencias Judiciales		X
Político	20	Estabilidad Política	X	
	21	Credibilidad en las instituciones del Estado	X	X
	22	Cambio en las administraciones o de gobierno	X	X
	23	Participación en decisiones gubernamentales	X	
	24	Posconflicto	X	X
	25	Concejo Municipal de Palmira	X	
	26	Índice de Gobierno Abierto -IGA	X	
	27	Políticas para la Gestión del Protocolo		X
	28	Planes y Estrategias del Orden Nacional	X	X
Legal	29	Modificaciones legales al presupuesto de la Entidad	X	
	30	Decisiones sobre el ingreso y retiro de servidores públicos	X	X
	31	Cambios Normativos	X	X
	32	Decisiones Judiciales que definen línea jurisprudencial	X	
	33	Adopción de Planes, Programas y Proyectos	X	
Social	34	Porcentaje de Población que presenta Necesidades Básicas Insatisfechas - NBI	X	
	35	Índice de Pobreza Multidimensional	X	
	36	Población vulnerable que accede a programas sociales	X	X
	37	Diversidad cultural y étnica	X	
	38	Situaciones de orden público	X	
	39	Situación de desplazamiento social	X	
	40	Tasa de Homicidios	X	X
	41	Percepción de Seguridad		X
	42	Personal Uniformado		X
	43	Participación de la Comunidad en temas de Seguridad	X	
	44	Acceso al Proceso de Educación Artística	X	X
	45	Bibliotecas Públicas		X
	46	Cobertura del Programa Municipal de Concertación Cultural	X	X
	47	Factores asociados a la Calidad y Cobertura Educativa	X	X
	48	Asistencia Ciudadana a Sensibilizaciones Ambientales	X	
	49	Factores Sociales del Sector Agropecuario	X	X
	50	Cultura Ciudadana en Temas de Movilidad		X
	51	Inmigrantes	X	
Tecnológico	52	Automatización de procesos	X	
	53	Tecnología Emergente	X	X
	54	Teletrabajo	X	
	55	Políticas de Gobierno Digital	X	
	56	Sistemas de Comunicación	X	X
	57	Otros aspectos tecnológicos	X	X
Competitividad	58	Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos	X	
	59	Apoyo de la Cooperación Internacional	X	
	60	Certificación en la Norma ISO 9001:2015	X	X
	61	Planes de Mejoramiento	X	X
Ambiental	62	Áreas de Protección	X	
	63	Implementación de Planes de Manejo Ambiental	X	
	64	Ordenamiento Territorial	X	X
	65	Gestión del Riesgo de Desastres	X	X
	66	Mantenimiento de Zonas Verdes	X	
	67	Indicadores Ambientales	X	
	68	Recolección de Escombros y Proliferación de puntos Críticos		X
	69	Otros Aspectos Ambientales	X	

Fuente: Elaboración Propia

El análisis que se realizó para las variables internas del contexto de la organización permitió identificar una adicional respecto a las identificadas en la vigencia 2018. La

variable se asoció a la gestión del conocimiento nuevo y la fuga de capital intelectual. La entidad ya había documentado la guía y matriz que identifica los conocimientos críticos y el proceso de transferencia, pero no había asociado el tema al contexto. El detalle de las variables incluidas en el contexto de la vigencia 2019 se encuentran en la **Tabla 21**.

Tabla 21: Variables Internas incluidas en el Contexto de la Organización

SECTOR	ITEM	FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
Capacidad Directiva	1	Imagen entidad	X	X
	2	Uso de planes estratégicos	X	X
	3	Orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos	X	
	4	Adecuada Estructura Organizacional para la Toma de decisiones	X	
	5	Comunicación y control directivo a la Operación de la Entidad.	X	
	6	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X
	7	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa	X	
	8	Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X	
	9	Agresividad para hacer gestión		X
	10	Sistema de toma de decisiones	X	
	11	Evaluación de la gestión	X	
Capacidad Tecnológica	12	Habilidad técnica para ejecutar los procesos	X	
	13	Capacidad de Innovación		X
	14	Nivel de tecnología utilizado en los procesos de la empresa.	X	
	15	Nivel de Integración de sus sistemas informáticos	X	
	16	Controles existentes sobre la Tecnología aplicada	X	
	17	Aplicación de tecnología de computadores		X
	18	Política en Seguridad de la Información		X
	19	Planes de contingencia	X	
Capacidad en Talento Humano	20	Nivel de competencia del talento humano	X	
	21	Suficiencia del recurso humano para atender las cargas laborales	X	
	22	Uso de elementos de protección personal	X	
	23	Nivel de rotación del personal	X	X
	24	Nivel de Ausentismo		X
	25	Índice de desempeño	X	
	26	Plan de capacitación para satisfacer las necesidades de competencia del personal	X	
	27	Plan de bienestar para los colaboradores	X	
	28	Plan carrera	X	X
	29	Gestión del Conocimiento		X
	30	Control Interno Disciplinario	X	X
Capacidad Competitiva	31	Impacto de Bienes y Servicios	X	
	32	Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas, reclamos y denuncias	X	
	33	Sistema Integrado de Gestión	X	
	34	Grado de satisfacción de los clientes	X	
	35	Proveedores	X	
	36	Cumplimiento de Informes	X	
Capacidad Financiera	37	Déficit/Superávit acumulado o proyectado		X
	38	Estructura Financiera	X	
	39	Estructura y sostenibilidad de la deuda.	X	
	40	Índice Liquidez	X	

SECTOR	ITEM	FACTOR	FORTALEZA	DEBILIDAD
	41	Morosidad Cartera	X	
	42	Asignación Presupuestal		X

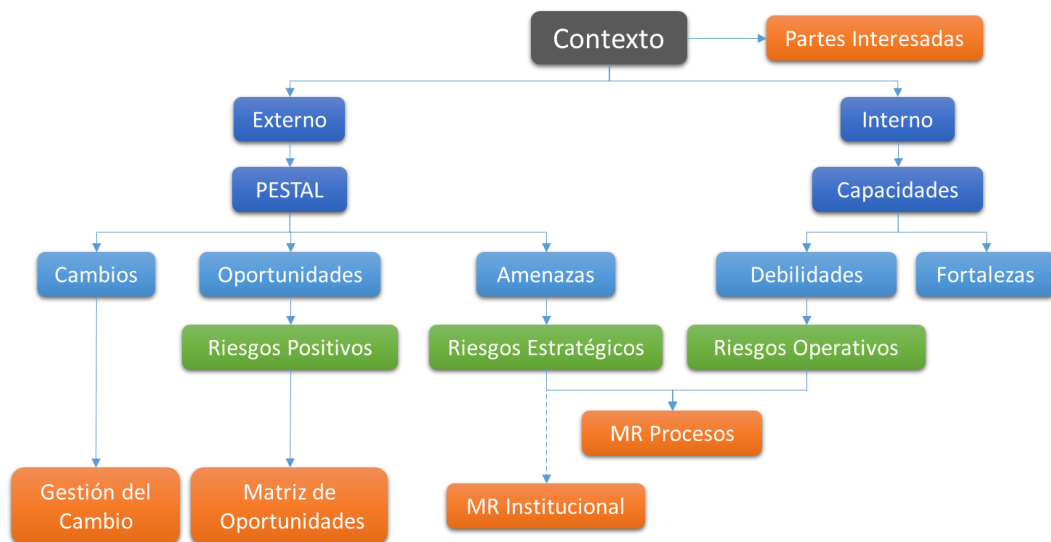
Fuente: Elaboración Propia

La actualización del contexto permitió identificar la importancia estratégica del documento que se convirtió en la fuente de identificación de riesgos, cambios y oportunidades. La información detallada en el contexto se articuló a los formatos o procedimientos documentados en la entidad detallados a continuación:

- Formato de Partes Interesadas.
- Procedimiento y formato de Gestión del Cambio.
- Formato de Matriz de Oportunidades.
- Mapas de riesgos institucionales y por proceso.

La actualización del contexto de la organización permitió detallar la articulación en relación con otros requisitos detallado en la **Figura 11** y construir la matriz DOFA en la que se definieron las estrategias para el tratamiento, como se observa en la **Tabla 22**.

Figura 11. Articulación del Contexto de la Organización con otros Requisitos



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 22: Matriz DOFA en el Contexto de la Organización

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Imagen entidad - Uso de planes estratégicos - Orientación al cumplimiento de sus funciones y objetivos - Adecuada Estructura Organizacional para la Toma de decisiones - Comunicación y control directivo a la Operación de la Entidad. - Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa - Habilidad para responder a la tecnología cambiante - Sistema de toma de decisiones - Evaluación de la gestión - Habilidad técnica para ejecutar los procesos - Nivel de tecnología utilizado en los procesos de la empresa. Nivel de Integración de sus sistemas informáticos - Controles existentes sobre la Tecnología aplicada - Planes de contingencia - Nivel de competencia del talento humano - Suficiencia del recurso humano para atender las cargas laborales - Uso de elementos de protección personal - Nivel de rotación del personal - Índice de desempeño - Plan de capacitación para satisfacer las necesidades de competencia del personal - Plan de bienestar para los colaboradores - Plan carrera - Control Interno Disciplinario - Impacto de Bienes y Servicios - Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas, reclamos y denuncias - Sistema Integrado de Gestión - Grado de satisfacción de los clientes - Proveedores - Cumplimiento de Informes - Estructura Financiera - Estructura y sostenibilidad de la deuda - Índice Liquidez - Morosidad Cartera</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Imagen entidad Uso de planes estratégicos Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes Agresividad para hacer gestión Capacidad de Innovación Aplicación de tecnología de computadores Política en Seguridad de la Información Nivel de rotación del personal Nivel de Ausentismo Plan carrera Control Interno Disciplinario Déficit/Superávit acumulado o proyectado Asignación Presupuestal</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS OFENSIVA</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DE ADAPTACIÓN</p>
<p>Tasas de Interés Crecimiento Económico Capacidad de Ahorro Generación de Recursos Propios Cambio en las administraciones o de gobierno Posconflicto Concejo Municipal Planes y Estrategias del Orden Nacional Modificaciones legales al presupuesto de la Entidad Adopción de Planes, Programas y Proyectos Diversidad cultural y étnica Tasa homicidios Participación de la Comunidad en temas de Seguridad Automatización de procesos Políticas de Gobierno Digital Sistemas de comunicación Alianzas estratégicas Apoyo de la cooperación internacional Certificación en la Norma ISO 9001:2015. Planes de Mejoramiento Áreas de Protección</p> <p>Implementación de Planes de Manejo Ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso de la orientación al cumplimiento de funciones y objetivos de la Secretaría de Hacienda para realizar un adecuado manejo de la deuda, aprovechando el comportamiento de las tasas de interés y realizando abonos a capital, con lo cual se genera capacidad de ahorro con la disminución de pago de intereses con la renegociación de las condiciones financieras. • A través de la habilidad técnica para ejecutar los procesos de la Dirección de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial, apostarle al crecimiento económico a través de la oferta de estímulos financieros para la creación o fortalecimiento de emprendimientos y microempresas de la ciudad. • Favorecer el índice de liquidez a través de las herramientas para cobro de cartera morosa t así incrementar la generación de recursos propios. • A través de la planeación estratégica, elaborar un adecuado cronograma y estructura de trabajo para adelantar todos los pasos y consolidar los documentos requeridos para el Cierre Exitoso de Gobiernos Territoriales con el Apoyo del DNP. • Con el soporte en la estructura financiera y el nivel de conocimiento y atención de las PQRSF con relación a los temas de seguridad, generar la ejecución del Plan Integral de Seguridad y Convivencia de manera articulada con la comunidad. • Con la estructura organizacional para la toma de decisiones y la comunicación y control directivo se fortalece la operación del Sistema Integrado de Gestión y la certificación en la Norma ISO 9001:2015. • Hacer uso de la habilidad para responder a la tecnología cambiante, el actual nivel de tecnología y el nivel de integración de los sistemas informáticos para mejorar la automatización de procesos como el chat en línea a través de la página web institucional y la ampliación de cobertura en los servicios tecnológicos ofertados a la comunidad, de la mano con las directrices de las Políticas de Gobierno Digital. • A través del personal altamente creativo, con un adecuado sistema de toma de decisiones y el seguimiento permanente a la evaluación de la gestión, generar alianzas estratégicas, apoyo de la cooperación internacional, articulación con partes interesadas a nivel municipal, regional y nacional que permita favorecer el cumplimiento de las metas establecidas en el PDM. • Considerando la orientación a la adecuada adopción de planes, programas y proyectos, trabajar en la atención de puntos críticos de accidentalidad, adelantar campañas para comunidades culturales y étnicas, desarrollar actividades para la adquisición y conservación de áreas de protección ambiental y mantenimiento de zonas verdes. • A partir de la diferente oferta de bienes y servicios, de la mano con la disponibilidad de talento humano, generar un adecuado sistema de comunicación para la socialización de obras públicas en ejecución que atienda a la imagen institucional. • Hacer uso del nivel de competencia del talento humano para adelantar la presentación de proyectos de inversión en el marco de la inversión del Posconflicto, disponible a través del Sistema General de Regalías – OCAD Paz. • A través de la mejora en la cultura de cumplimiento de informes, las socializaciones de temas de control interno disciplinario y las actividades del Plan Institucional de Capacitación, fortalecer la formulación y seguimiento a planes de mejoramiento establecidos con entes de control, así como la gestión institucional para disminuir el número de hallazgos encontrados. • A través de los controles existentes a nivel tecnológico y la competencia del personal, general las modificaciones necesarias al presupuesto de Rentas y Gastos del Municipio. 	<ul style="list-style-type: none"> • A través de los sistemas de comunicación y la adopción de Planes, Programas y Proyectos, mejorar la imagen entidad. • Fortalecer la automatización de procesos y el uso de planes estratégicos para mejorar la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. • Generar alianzas estratégicas y buscar apoyo a través de la cooperación internacional para generar mayor agresividad para hacer gestión. • Atener los Planes y Estrategias del Orden Nacional con relación a Innovación, gestión del talento humano y política de información. • Realizar aplicación y seguimiento a la implementación de la política de Gobierno Digital con relación a la tecnología de computadores.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA
<p>Devaluación - Deuda Neta del Sector Público No Financiero (Participación del PIB) - Políticas de transferencia de recursos. -Generación de recursos propios - Dependencia del SGP y SGR - Base de datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) - Pérdida de vocación productiva del municipio - Importaciones y Exportaciones - Variables Macroeconómicas - Pago de Sentencias Judiciales - Credibilidad en las instituciones del Estado - Cambio en las administraciones o de gobierno – Posconflicto -Políticas para la Gestión del Protocolo - Planes y Estrategias del Orden Nacional -Decisiones sobre el ingreso y retiro de servidores Públicos. - Cambios Normativos - Población Vulnerable que accede a Programas Sociales - Tasa homicidios -Percepción de Seguridad - Personal Uniformado - Acceso al Proceso de Educación Artística - Bibliotecas Públicas - Cobertura del Programa Municipal de Concertación Cultural - Factores asociados a la Calidad y Cobertura Educativa. - Factores Sociales del Sector Agropecuario - Cultura Ciudadana en temas de Movilidad</p> <p>Inmigrantes - Tecnología Emergente - Sistemas de comunicación - Otros aspectos tecnológicos - Certificación en la Norma ISO 9001:2015. - Planes de Mejoramiento - Ordenamiento Territorial - Gestión del Riesgo de Desastres - Recolección de escombros y proliferación de puntos críticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A partir de la estructura financiera, la sostenibilidad de la deuda, el índice de liquidez y el trabajo sobre la cartera morosa, afrontar los riesgos derivados de la devaluación, la Deuda Neta del Sector Público No Financiero, las políticas de transferencia de recursos, los pagos de sentencias judiciales, la generación de recursos propios y la dependencia del SGP y SGR. • A partir del uso de planes estratégicos y la orientación al cumplimiento de funciones y objetivos, atender los riesgos derivados de la pérdida de vocación productiva del municipio, el impacto de importaciones, exportaciones y de las variables macroeconómicas. • Mediante estrategias de comunicación y control directivo atender las actividades relacionadas al requerimiento de la actualización de la Base de datos del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC). • Con la estructura organizacional para la toma de decisiones y la comunicación y control directivo atender las consecuencias de los riesgos derivados de la credibilidad en las instituciones del Estado, certificación en la Norma ISO 9001:2015 y planes de mejoramiento. • Con la habilidad técnica para ejecutar los procesos, el nivel de competencia del talento humano, la adecuada gestión de los proveedores, el nivel de tecnología utilizado y la evaluación a la gestión, atender el cambio en las administraciones o de gobierno, las políticas para la Gestión del Protocolo, Planes y Estrategias del Orden Nacional, Población Vulnerable que accede a Programas Sociales, Ordenamiento Territorial, Gestión del Riesgo de Desastres, la Recolección de escombros y proliferación de puntos críticos. • Formular adecuadas herramientas del plan de capacitación, plan de bienestar, plan carrera y las directrices de Control Interno Disciplinario para apoyar las decisiones sobre el ingreso y retiro de servidores Públicos. • Fortalecer la adecuada estructura organizacional para la toma de decisiones, particularmente mediante los Consejos de Seguridad, para atender decisiones en relación a la Tasa homicidios, la Percepción de Seguridad y el Personal Uniformado. • Con la habilidad técnica para ejecutar los procesos y el nivel de competencia del talento humano atender las demandas del acceso al Proceso de Educación Artística, Bibliotecas Públicas y la Cobertura del Programa Municipal de Concertación Cultural. • Formular adecuadas herramientas del plan de capacitación que fortalezcan la gestión del conocimiento con relación a los cambios normativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la gestión del riesgo a nivel de los procesos para generar la adecuada identificación, valoración y control de riesgos estratégicos (amenazas) y operativos (debilidades).

Fuente: Elaboración Propia

6.2 Mejora de la Guía para la Administración del Riesgo

El Departamento Administrativo de Función Pública en el año 2018 emitió la Guía para la Administración del Riesgo y Diseño de Controles en Entidades públicas y a partir de ese documento se inició un proceso de actualización de la guía y el formato de la Alcaldía de Palmira para la administración de riesgos.

La actualización de la guía institucional incluyó las etapas establecidas por Función Pública en relación a los pasos de política de riesgos, identificación y valoración como se detalla en la **Figura 12**.

Figura 12. Metodología para la Administración del Riesgo



Fuente: Adaptado de Función Pública, 2018

La Política de administración del riesgo se actualizó para incluir lineamiento en relación con los riesgos de corrupción y seguridad digital. La política y los lineamientos propuestos fueron:

Política

La Administración Municipal está comprometida con la satisfacción de las partes interesadas y, consciente de los riesgos que pueden afectar el desarrollo de las

actividades propias del objetivo misional, se compromete a administrar los riesgos identificados en sus actividades y procesos, garantizando la identificación, gestión y control en un marco de mejoramiento que permita alcanzar los objetivos institucionales y el desarrollo social.

Lineamientos:

1. El Municipio de Palmira, para asegurar la continuidad de los procesos, desarrollará, implementará y probará periódicamente planes de contingencia en los eventos de materialización de riesgos que afecten la obtención de los objetivos institucionales previstos y los intereses de las partes interesadas.
2. Los riesgos de corrupción son inaceptables en la entidad y su identificación, valoración y tratamiento atenderán las directrices emitidas por el Gobierno Nacional.
3. Los riesgos de seguridad digital se gestionarán de acuerdo con los criterios diferenciales descritos en el modelo de seguridad y privacidad de la información.
4. El Plan de Acción se aplicará a aquellos riesgos residuales que se encuentren ubicados en la zona alta y extrema.
5. El Comité Institucional de Coordinación de Control Interno es el órgano que supervisa, asesora, aprueba y adopta las modificaciones a la administración del riesgo, e informa sobre la adecuación en coordinación con la Secretaría General y el equipo de trabajo del Sistema Integrado de Gestión.
6. La Oficina de Control Interno será la dependencia encargada de realizar la evaluación a la administración de los mapas de riesgos.

A través de la actualización de la política y en línea con los roles definidos en la **Tabla 17** se estableció la responsabilidad de asesoría y acompañamiento de la Secretaría General para los riesgos de gestión, de la Secretaría de Planeación para los riesgos de corrupción y de la Dirección de Tecnología Innovación y Ciencia para los riesgos de Seguridad Digital.

La identificación y valoración de los riesgos se actualizó en la guía institucional y el formato de mapa de riesgos. Para la guía de administración del riesgo en la etapa de

identificación se propuso la articulación con el contexto de la organización de manera que las amenazas y debilidades fueran consideradas como causas para la identificación de riesgos potenciales. En el caso de la identificación de riesgos de corrupción y seguridad digital se adoptaron los lineamientos ya establecidos por el gobierno nacional.

Para la valoración de los riesgos (Función Pública, 2018) estableció que “cada entidad deberá adaptar los criterios de acuerdo con su complejidad” (p.41). Por ello, se propusieron criterios de valoración de impacto adaptados a la Alcaldía de Palmira.

El impacto de un riesgo depende de las consecuencias que puede ocasionar a la entidad y se determinaron en los grupos: Financiero, Seguridad y Salud en el Trabajo, Ambiental, Legal, Imagen, Partes Interesadas, Continuidad del Servicio, Estratégico, de Corrupción y/o de Seguridad Digital. En la **Tabla 23** se presentan los niveles de impacto propuestos.

Tabla 23: Matriz para valoración del impacto de los riesgos

Nivel	Impacto	Financiero	Seguridad y Salud	Ambiental	Legal	Imagen
1	Insignificante	Se puede afectar la ejecución presupuestal en un valor menor al 0,5% del presupuesto anual	Se puede presentar lesiones que requieran primeros auxilios	Impactos menores, aislados y subsanables en el corto plazo	No conformidades y violaciones menores que generan planes de mejoramiento.	No se generan noticias que afecten la imagen de la Administración en la prensa local
2	Menor	Se puede afectar la ejecución presupuestal en un valor entre el 0,5% y el 1% del presupuesto anual	Se puede presentar lesiones que requieran tratamiento médico para los trabajadores	Se puede presentar daños leves en el patrimonio natural	No conformidades y violaciones que generan hallazgos administrativos.	Se generan noticias que afecten la imagen de la administración en titulares de las noticias de TV, Radio y Prensa local.
3	Moderado	Se puede afectar la ejecución presupuestal en un valor entre el 1% y el 2% del presupuesto anual	Se puede presentar lesiones que requieran incapacidad a los trabajadores mayores a 30 días.	Se puede presentar daños leves en el medio ambiente.	Se puede presentar hallazgos fiscales o penales en las auditorías de control, que inicien procesos legales.	Se puede presentar pérdida de la imagen y credibilidad de manera pasajera, por noticias negativas en redes sociales.
4	Mayor	Se puede afectar la ejecución presupuestal en un valor entre el 2% y el 5% del presupuesto anual	Se puede generar discapacidad irreversible (>30%) a uno más empleados.	Se puede presentar daños en patrimonio natural de manera importante	Puede presentar sanción disciplinaria (Separación del Cargo >1 mes) o financiera (>0,5% del Presupuesto Anual)	Se puede presentar pérdida de la imagen y credibilidad de manera importante por noticias en titulares de las noticias de TV, Radio y Prensa Departamental.
5	Catastrófico	Se puede afectar la ejecución presupuestal en un valor superior a 5% del presupuesto anual.	Se puede presentar fallecimiento de uno de los trabajadores.	Se puede presentar daños en el patrimonio natural de manera catastrófica (irreversible)	Se puede presentar sanción para la entidad y cancelación de giros del SGP por montos superiores al 0,5% del Presupuesto Anual.	Se puede presentar pérdida de la imagen y credibilidad de manera catastrófica por noticias en titulares de las noticias de TV, Radio y Prensa Nacional.

Nivel	Impacto	Partes Interesadas	Continuidad del Servicio	Estratégico	De Corrupción	Seguridad Digital
1	Insignificante	Afecta el nivel de satisfacción del cliente (<90%)	Puede afectar la continuidad del servicio por un tiempo menor de 1 día	Puede afectar el cumplimiento parcial de las metas del PDM en un 50%	No Aplica	Sin afectación de la integridad. Sin afectación de la disponibilidad. Sin afectación de la confidencialidad
2	Menor	Se puede presentar peticiones, quejas o reclamos de las partes interesadas	Puede afectar la continuidad del servicio por un tiempo entre 2 y 5 días	Puede afectar el cumplimiento parcial de las metas del PDM entre el 50% y 70%	No Aplica	Afectación leve de la integridad. Afectación leve de la disponibilidad. Afectación leve de la confidencialidad.
3	Moderado	Se puede presentar demandas de las partes interesadas.	Puede afectar la continuidad del servicio por un tiempo entre 6 y 9 días	Puede afectar el cumplimiento parcial de las metas del PDM entre el 70% y 80%	Entre 1 y 5 preguntas con respuesta afirmativa	Afectación moderada de la integridad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación moderada de la disponibilidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación moderada de la confidencialidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros.
4	Mayor	Se puede presentar demandas de las partes interesadas por cuantías entre 150 y 300 SMMLV	Puede afectar la continuidad del servicio por un tiempo entre 10 y 14 días	Puede afectar el cumplimiento parcial de las metas del PDM entre el 80% y 90%	Entre 6 y 11 preguntas con respuesta afirmativa	Afectación grave de la integridad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación grave de la disponibilidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación grave de la confidencialidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros.
5	Catastrófico	Se puede presentar demandas de las partes interesadas por cuantías superiores a 300 SMMLV	Puede afectar la continuidad del servicio de manera total por un tiempo mayor a 15 días	Puede afectar el cumplimiento total de las metas del PDM	Entre 12 y 19 preguntas con respuesta afirmativa. Si la pregunta 16 tiene respuesta afirmativa.	Afectación muy grave de la integridad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación muy grave de la disponibilidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros. Afectación muy grave de la confidencialidad de la información debido al interés particular de los empleados y terceros.

Fuente: Adaptado de Guía para Administración del Riesgo EASGI-001 Versión 01 del 24/07/2017, Alcaldía de Palmira y basado en (Función Pública, 2018)

Analizada la guía establecida por Función Pública, se propuso una alternativa para facilitar la valoración de los controles e incluir el componente de efectividad. Se estableció un peso porcentual para cada parámetro y un puntaje para cada criterio, descritos en la **Tabla 24**.

Tabla 24: Parámetros de Valoración de Controles

PARÁMETROS	CRITERIOS	Puntaje
Estado de documentación e implementación del Control (30%)	En desarrollo	0
	Se encuentra documentado, pero sin implementación	1
	Se encuentra implementado, pero sin documentación	2
	Se encuentra implementado y documentado	3
El control se ejecuta de manera estandarizada (25%)	Nunca	0
	Algunas veces	1
	La mayoría de las veces	2
	Siempre	3
Se cuenta con la evidencia de los controles (20%)	No hay evidencia	0
	La evidencia está incompleta	2
	La evidencia está completa y cuenta con trazabilidad	3
Efectividad para minimizar el Riesgo (25%)	El control no es efectivo	0
	El control es efectivo	3

Fuente: Elaboración Propia

El cálculo de calificación propuesto definió que el puntaje de los criterios se multiplique por el porcentaje del parámetro para obtener la ponderación del porcentaje de mitigación. Los controles que mitigan los riesgos influyen la valoración del riesgo residual acorde a la **Tabla 25**.

Tabla 25: Parámetros de Calificación de Controles

RESULTADO	% MITIGACIÓN	VALORACIÓN DEL RIESGO
> 1 ≤ 2.25	37%	Se mantiene el resultado de la evaluación antes de controles
> 2.25. ≤ 3	75%	Se desplazada el nivel de riesgo en un punto, dependiendo de si el control afecta el impacto o la probabilidad.

Fuente: Elaboración Propia

Los cambios realizados a la guía se formularon en el formato del mapa de riesgos, que también incluyó otros cambios detallados en la **Tabla 26** como:

1. Una columna para detallar cuáles riesgos eran nuevos o estaban siendo valorados nuevamente.
2. Una columna para asociar la fuente de donde se identificó el riesgo con relación al contexto, riesgos de corrupción, riesgos de seguridad digital, partes interesadas o materialización.

- Una columna que detalló cuál es la actividad, amenaza, debilidad u otra fuente de identificación.

Tabla 26: Propuesta de inclusión al formato de Mapa de Riesgos

Ítem	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		
	ESTADO	FUENTE DE IDENTIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	Nuevo	Actividad del Proceso	
2	Re - valorado	Amenaza del Contexto Externo	
3		Debilidad del Contexto Interno	
4		Partes Interesadas	
5		Identificación Riesgos de Corrupción	
6		Identificación Riesgos de Seguridad Digital	

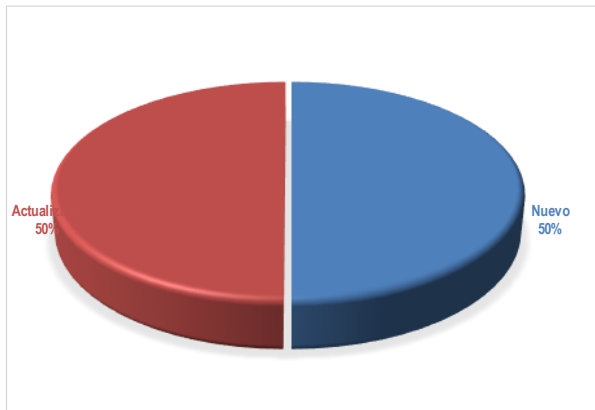
Fuente: Elaboración propia

- Una hoja final con el resumen del mapa de riesgos para entregar información al lector que realice el seguimiento o la toma de decisiones. En la hoja se incluyeron cuatro temas: clasificación de los riesgos por estado, por nivel, por clase y según su materialización, como se detalla en la **Figura 13**.

Figura 13. Ejemplo de Hoja Resumen en el Formato Mapa de Riesgos

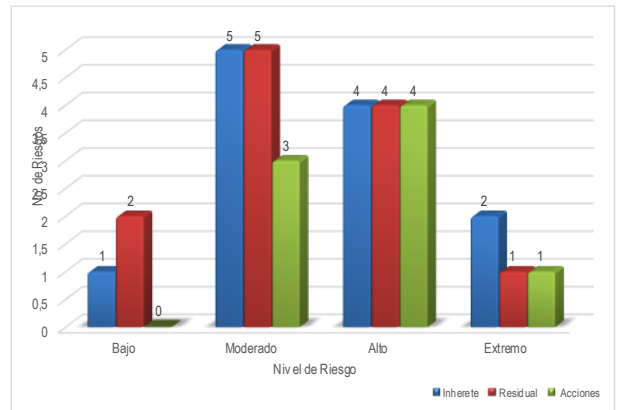
1. Clasificación del Riesgo por el Estado

Ítem	Estado Riesgo	Cantidad
1	Nuevo	6
2	Actualizado	6
Total		12



2. Clasificación del Riesgo por Nivel

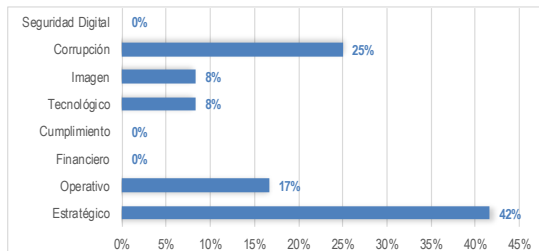
Ítem	Nivel	Inherete	Residual	Acciones
1	Bajo	1	2	0
2	Moderado	5	5	3
3	Alto	4	4	4
4	Extremo	2	1	1
Total		12	12	8



Fuente: Elaboración propia

3. Riesgos por Clase

Ítem	Clase de Riesgo	Cantidad	%
1	Estratégico	5	42%
2	Operativo	2	17%
3	Financiero	0	0%
4	Cumplimiento	0	0%
5	Tecnológico	1	8%
6	Imagen	1	8%
7	Corrupción	3	25%
8	Seguridad Digital	0	0%
Total		12	100%



Fuente: Elaboración propia

4. Riesgos Materializados

Ítem	Vigencia	No. Registros	No. Eventos	No. Riesgos	Eficacia
1	2017	9	9	9	25%
2	2018	4	4	4	67%
3	2019	2	2	2	83%
4	2020	0	0	0	

Riesgo con mayor registro de materialización:	Liberación errada de documentos
--	---------------------------------

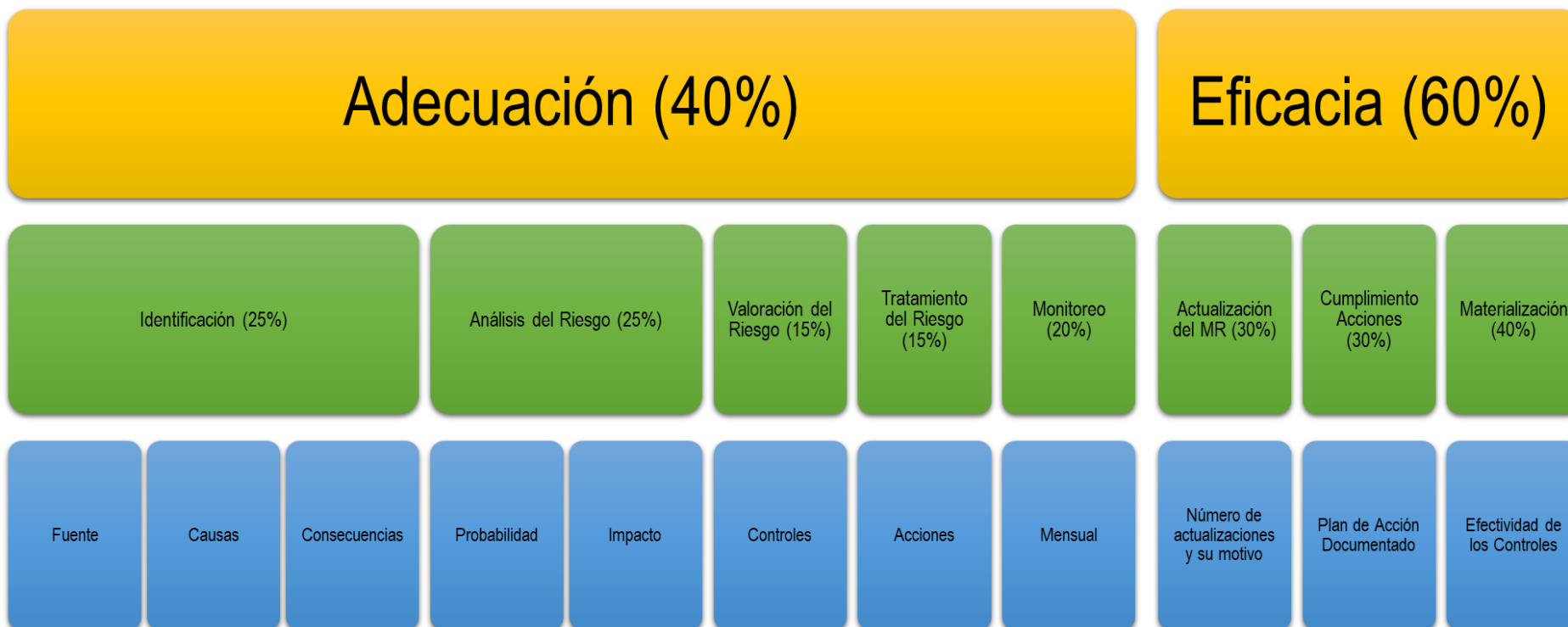
Los ajustes menores a la guía y formato mejoraron la integración de los riesgos de gestión, corrupción y seguridad digital para unificar el seguimiento y facilitar la toma de decisiones gerenciales basadas en riesgos.

6.3 Propuesta de Procedimiento para Segunda Línea de Defensa en Gestión del Riesgo

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión estableció el esquema de líneas de defensa que aplica para la gestión del riesgo en las entidades. Para que el Municipio de Palmira cumpla con la segunda línea de defensa, se propuso la creación de un procedimiento, alineado a la política y guía para la administración del riesgo, que definió el nivel de aplicación de las directrices al interior de cada proceso.

Se propuso asignar un peso porcentual de 40% a la adecuación de las etapas de identificación, análisis, valoración, tratamiento y monitoreo de los riesgos. El 60% restante se orientó a las buenas prácticas de actualización, cumplimiento del plan de acción y reporte de la materialización. La distribución del peso porcentual se detalla en la **Figura 14**.

Figura 14. Propuesta de Evaluación a la Administración del Riesgo en los Procesos



Fuente: Elaboración Propia

Para disminuir la subjetividad en la asignación de los niveles de cumplimiento se propuso una estructura de calificación para la aplicación de lineamientos detallada en la **Tabla 27**.

Tabla 27: Propuesta de Calificación para aplicación de Lineamientos

Nivel	% Cumplimiento	Identificación del Riesgo	Análisis del Riesgo	Controles	Acciones	Monitoreo
1	20,0%	Deficiente identificación de los riesgos, presentando falencias en las fuentes, la redacción y la identificación de causas y consecuencias.	Ninguno de los riesgos se analizó conforme a las directrices de la guía para la probabilidad y el impacto	No se identifican controles adecuados para los riesgos	No se definen acciones conforme a lo estipulado en la política de administración del riesgo	La política establece seguimiento mensual, así que se mide en función de actas documentadas; cada acta tiene un valor de 8,33%
3	60,0%	Se puede mejorar la identificación de los riesgos, causas y consecuencias.	Hay más de tres riesgos que tienen falencias en la aplicación de las tablas de probabilidad e impacto	Hay identificación de controles, pero los mismos pueden mejorar	Se definen acciones conforme a la política, pero las mismas no garantizan la alineación con las causas	
5	100,0%	Cumple con la identificación de todos los riesgos, teniendo en cuenta la metodología, asociado a causas y consecuencias	Todos los riesgos aplicaron adecuadamente la tabla de probabilidad e impacto	Se identifican todos los controles actuales y su nivel de efectividad, los cuales tienen asociación a las causas	Las acciones se definen conforme a la política de administración del riesgo y están alineadas a las causas	

Fuente: Elaboración Propia

Para medir las buenas prácticas o eficacia de la administración se propuso:

1. Asignar un puntaje a la actualización de los mapas de riesgos en línea con el reporte de materialización y actualización del contexto, como se detalla en la **Tabla 28**.

Tabla 28: Propuesta de Calificación a la dinámica de los Mapas de Riesgos

Nivel	% Cumplimiento	Actualización de MR
1	20%	Sin Actualizaciones
2	60%	Si solo tiene una actualización
3	80%	Si se ha actualizado conforme a contexto o materializaciones
4	90%	Si tiene más de una actualización, pero no obedece a contexto o materializaciones
5	100%	Mapa de Riesgos totalmente dinámico con más de 3 actualizaciones

Fuente: Elaboración Propia

2. Alinear segunda línea de defensa con la evidencia documentada de cada actividad plasmada en el plan de acción de los riesgos. En este caso el porcentaje se asignó conforme a la siguiente fórmula:

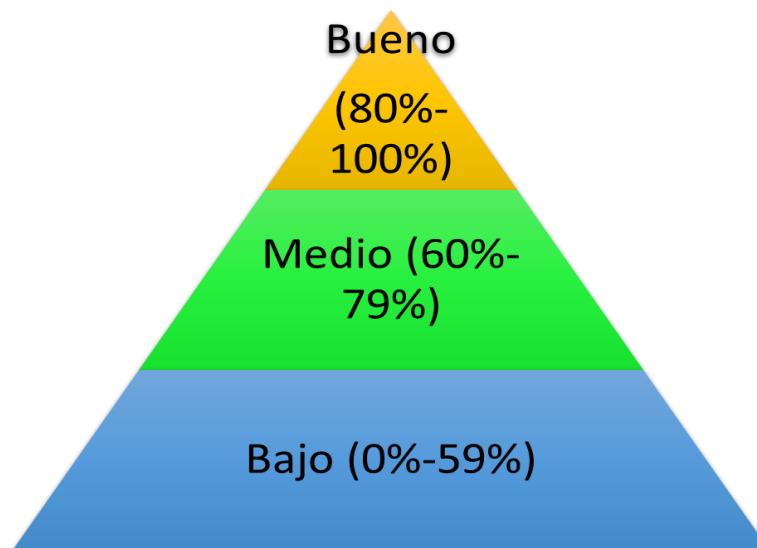
$$\%Doc = \left(\frac{\text{No. Acciones Documentadas}}{\text{Total de Acciones Planteadas}} \right) \times 100$$

3. Determinar la eficacia de los controles en relación con la materialización de los riesgos, así:

$$\text{Eficacia} = 1 - \left(\frac{\text{No. Riesgos Materializados}}{\text{Total Riesgos}} \right)$$

Una vez aplicada la evaluación se pudo determinar la gestión del riesgo al interior de los procesos y se clasificó en los niveles descritos en la **Figura 15**.

Figura 15. Niveles de Gestión del Riesgo



Fuente: Elaboración Propia

La aplicación del procedimiento se realizó mediante un formato formulado en Excel (**Figura 16**), de manera que se facilitó el cálculo del nivel de gestión del riesgo y la emisión de un informe final (**Figura 17**).

Figura 16. Formato para la Segunda Línea de Defensa en Riesgos

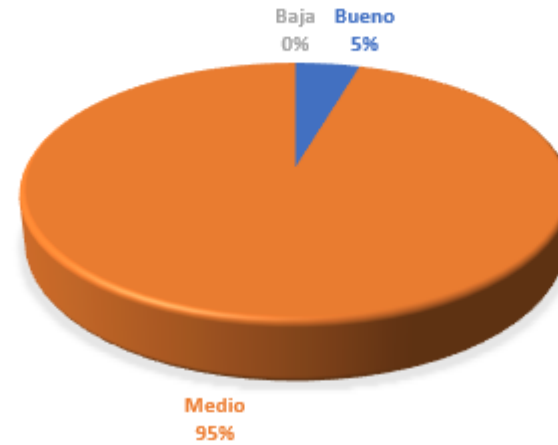
Proceso:						Tipo:				
Objetivo:										
Dependencia:						Fecha:				
1. Mapa de Riesgos Analizado										
Código	Versión	Fecha	Vigencia	No. Versiones	Observaciones					
2. COMPONENTE ADECUACIÓN DEL RIESGO										
2.1. Datos Generales de la Adecuación del Riesgo										
Caracterización	Contexto	Corrupción	Seg. Digital	PI	Otros	Observaciones				
Tipo de Riesgo	Cantidad	Riesgo Inherente				Riesgo Residual				
		Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	
Estratégico										
Operativo										
Financiero										
Cumplimiento										
Tecnológico										
Imagen										
De Corrupción										
Seguridad Digital										
Subtotales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2.1. Identificación del Riesgo		2.2. Análisis del Riesgo			2.3. Valoración del Riesgo		2.4. Tratamiento del Riesgo			
Identificación		Probabilidad		Impacto		Controles		Plan de Acción		
Nivel	%	Nivel	%	Nivel	%	Nivel	%	Nivel	%	
2.5. Monitoreo				3. COMPONENTE EFICACIA						
Seguimiento Documentado				Actualizaciones al Mapa de Riesgos						
No. Actas	%	Observaciones		Nivel		%Cumplimiento		Observaciones		
	0%									
3. COMPONENTE DE EFICACIA										
Documentación de Acciones					Número de Riesgos					
Planeadas	Documentadas	%Cumplimiento			Total	Materializados		Eficacia		
					0					
4. RESULTADO										
4.1. Adecuación		4.2. Eficacia		4.3. Evaluación de la Gestión						
				Calificación Final			Nivel de la Gestión			
5. CIERRE DE REVISIÓN										
5.1. Observaciones Generales										

Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Formato de Informe para la Segunda Línea de Defensa

Ítem	Proceso		Identificación								Análisis y Valoración								Adecuación	Eficacia	Evaluación de la Gestión	
			Cantidad Tipo de Riesgo								Riesgo Inherente				Riesgo Residual						Calificación Final	Nivel de la Gestión
			Estratégico	Operativo	Financiero	Cumplimiento	Tecnológico	Imagen	De Corrupción	Seguridad Digital	Bajo	Moderado	Alto	Extremo	Bajo	Moderado	Alto	Extremo				
1	Direccionamiento Estratégico	Estratégico																				
2	Banco de Proyectos	Estratégico																				
3	Administración del Sistema Integrado de Gestión	Estratégico																				

PROCESOS POR NIVEL DE GESTIÓN



Ítem	Evaluación de la Gestión	No. Procesos
1	Bueno	1
2	Medio	21
3	Baja	0
Total		22

Fuente: Elaboración Propia

7. Conclusiones

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión es más específico para el sector público y se convierte en el punto de partida para la implementación de cualquier sistema de gestión en una entidad territorial. La integración y complementariedad con otros sistemas de gestión es completamente viable como se demostró en el caso del Sistema de Gestión de la Calidad de la Norma ISO 9001:2015.

El diagnóstico de la integración del Sistema de Gestión de la Alcaldía de Palmira evidenció que la relación entre los modelos de MIPG e ISO 9001:2015 permitió mejorar el cumplimiento de los requisitos.

Cualquier estrategia de integración debe partir de un conocimiento a nivel de detalle de los requisitos de los modelos de gestión que se apliquen y de la entidad en general. En el caso de estudio esto permitió puntualizar en las acciones requeridas y facilitó el desarrollo de herramientas articuladas.

Cada actividad enfocada al cumplimiento articulado de los requisitos de los modelos influye en el nivel de integración, incluso acciones de documentación como las desarrolladas en la Fase IV. Esto se evidenció cuando se actualizó el diagnóstico y el resultado tuvo un incremento del 10% respecto al inicial.

Bibliografía

Alcaldía de Palmira. (1 de agosto de 2016) Estructura Administrativa Decreto 213 de 2016, 55 (2016).

Alcaldía de Palmira. (6 de junio de 2018) Por el cual se integra el comité institucional de coordinación de control interno del Municipio de Palmira y se dictan otras disposiciones. Decreto 079 de 2016, 10 (2018)

Alcaldía de Palmira. (6 de junio de 2018) Por medio del cual se actualiza el sistema integrado de gestión del Municipio de Palmira y se dictan otras disposiciones. Decreto 080 de 2016, 12 (2018)

Alcaldía de Palmira. (6 de junio de 2018) Por el cual se integra y establece el reglamento de funcionamiento del comité municipal de gestión y desempeño del Municipio de Palmira, Valle del Cauca. Decreto 081 de 2016, 6 (2018)

Alcaldía de Palmira. (3 de julio de 2018) Por el cual se integra y establece el reglamento de funcionamiento del comité municipal de auditoría del Municipio de Palmira, Valle del Cauca. Decreto 093 de 2016, 6 (2018) Araque, D., & Geosimir, D. (2014). Variables clave de los sistemas integrados de gestión (SIG). *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 4(13), 18–32. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215045726003>

Constitución Política de Colombia 1991, (1991). http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.htm

Decreto 1072 de 2015 [Presidencia de la República]. por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. 26 de mayo de 2015.

Decreto 1499 de 2017 [Presidencia de la República]. Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015. 11 de septiembre de 2017.

Función Pública. (2018). *Marco General Sistema de Gestión*.

- <http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Marco+General+Sistema+de+Gestión+++Modelo+Integrado+de+Planeación+y+Gestión+MIPG+++Versión+2+-+Julio+2018.pdf/12861a42-8ff2-95c0-f513-b2085bcf90f7>
- Gómez Martínez, J. (2017). *Guía para la aplicación de ISO 9001:2015* (A. Colombiana (ed.)). Alfaomega Colombiana.
- González Osorio, M. L. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrado, aplicado a los laboratorios de la Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira*. 123. <http://bdigital.unal.edu.co/48473/1/MarthaLuciaGonzalezOsorio.pdf>
- Gutiérrez, C. (2016). *Lineamiento estratégico para el fortalecimiento organizacional* [Universidad Nacional de Colombia]. <http://bdigital.unal.edu.co/52946/1/1097034829.2015.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (McGraw-Hill. (ed.); (6a. ed.-).
- ICONTEC Internacional. (2015a). *NTC ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario* (2015th ed.).
- ICONTEC Internacional. (2015b). *NTC ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad - Requisitos* (Cuarta).
- Jiménez, W. G. (2015). Internationalisation, dév eloppement et gestion publique territoriale. Expériences en Colombie. *Innovar*, 25(55), 23–39. <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n55.47194>
- Monge, E. C. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas - Dialnet. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31–54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>
- Ley 872 de 2003 de 2006. Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios". 30 de diciembre de 2003. D.O. No. 45.418.
- Moreno Polo, Y. C. (2014). Modelo de gestión deportiva para el municipio de Quibdó. *ELSEVIER*, 5(12), 148–157. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70037-0](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70037-0)
- Pública, F. (2018). *Guía para la Administración del Riesgo y el Diseño de Controles en Entidades Públicas*. <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418548/34150781/Guía+para+la+administración+del+riesgo+y+el+diseño+de+controles+en+entidades+públicas+-+Riesgos+de+gestión%2C+corrupción+y+seguridad+digital+-+Versión+4+->

- +Octubre+de+2018.pdf/68d324dd-55c5-11e0-9
- Pública, F. (2019a). *Instructivo de Usuario Reporte de Resultados de Desempeño Institucional MIPG - 2018 Rama Ejecutiva del Orden Territorial*.
- Pública, F. (2019b). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 3*. Consejo Para La Gestión y Desempeño Institucional.
<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/34112007/Manual+Operativo+MIPG.pdf/ce5461b4-97b7-be3b-b243-781bbd1575f3>