



modelo integrado  
de planeación  
y gestión

FUNCIÓN PÚBLICA  
ABRIL 2018

# Informe de Gestión y Desempeño Institucional

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JOSÉ DE CÚCUTA



MINHACIENDA



MINTIC



SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



FUNCIÓN PÚBLICA  
Departamento Administrativo de la Función Pública



ARCHIVO  
GENERAL  
DE LA NACIÓN  
COLOMBIA



DNP Departamento  
Nacional  
de Planeación



Colombia Compra Eficiente



Agencia Nacional de Defensa  
Jurídica del Estado







DANE  
Para tomar decisiones



CONTADURÍA  
GENERAL DE LA NACIÓN

# Contenido

-  Metodología para análisis de los resultados de desempeño institucional
-  Resultados generales de desempeño institucional
-  Resultados de desempeño por dimensión y políticas
-  Índices desagregados de desempeño

# 1. Metodología para análisis de los resultados de desempeño institucional

El Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional agradece de manera especial a más de 3.800 entidades que participaron de la medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG y los invita a analizar sus resultados y liderar las estrategias que consideren convenientes con el fin de lograr la mejora en la gestión de las entidades y fortalecer la confianza y legitimidad en la administración pública.

MIPG es un marco de referencia que permite a las entidades públicas, dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar su gestión, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Entre el 17 de octubre y el 26 de noviembre de 2017 se llevó a cabo su medición; el propósito fue determinar la línea base a través de la cual la entidad identifica su grado de acercamiento a dicho marco de referencia. La medición fue estructurada para establecer un índice de desempeño general, así como de las dimensiones y las políticas de gestión y desempeño institucional que hacen parte de MIPG.

Los resultados que se presentan a continuación, se soportan en la información registrada por su entidad, la cual fue validada por el representante legal, a través del aplicativo FURAG.

Para entender cómo se llegaron a los resultados del presente informe, podrá consultar la metodología de medición del desempeño de entidades públicas en el micrositio de MIPG en el botón de "Cifras/Resultados de Desempeño 2017/Metodología de medición".

**¿Cuál es la ruta a seguir teniendo en cuenta los resultados de desempeño?**

La utilidad del presente informe se verá reflejada en la capacidad de la entidad para determinar su desempeño general, así como de cada una de sus dimensiones y políticas que componen MIPG, y a partir de los resultados, definir las adecuaciones y ajustes requeridos para lograr un mejor desempeño institucional.

Para definir los planes de mejoramiento, se recomienda revisar las guías de autodiagnóstico diseñadas para cada una de las dimensiones, las cuales se encuentran en el enlace: <http://www.funcionpublica.gov.co/eva/mipg/mipg-dimensiones-operativas>; estas guías le permitirán a las entidades de manera autónoma y voluntaria identificar los factores críticos en los cuales debe priorizar sus acciones.

Es importante tener en cuenta, que para asegurar que los planes de mejoramiento se conviertan en una herramienta de gestión para movilizar los cambios, es necesario que las acciones de intervención se definan de manera clara y sean comprensibles para quienes deben llevarlas a cabo. Igualmente, es necesario determinar los recursos humanos, financieros, técnicos, de infraestructura, entre otros, que se requieran, así como definir responsables de su ejecución y fechas de cumplimiento.

Es recomendable que una vez definidos los anteriores aspectos, se determine la viabilidad de su ejecución, y a partir de ello, tomar la decisión de cuales acciones son las que se deben priorizar porque tienen asegurado su cumplimiento, y de esta manera evitar esfuerzos que no aseguren al final el resultado esperado.

Adicionalmente, las entidades encontrarán en cada entidad líder de política, el respaldo a través del acompañamiento, para la implementación y/o mejora de los lineamientos propios de cada política. Con el fin de facilitar esta interacción, en el microsítio de MIPG se dispondrá del directorio de las entidades líderes de política y los enlaces y datos de contacto.

## ¿Cómo se analizaron los resultados?

Para un mayor aprovechamiento de la información y con el interés de que las entidades públicas puedan identificar mejores prácticas de gestión, bajo la iniciativa de Función Pública, se estructuró la metodología para el análisis de resultados de desempeño institucional de las entidades públicas, la cual fue aprobada por el Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional en su sesión del 08 de marzo de 2018.

La metodología para el análisis de la información parte de la determinación de no establecer ranking por desempeño; por el contrario, su propósito es en primer lugar, lograr que los resultados de las entidades se constituyan en una fuente de referencia individual, para que a partir de ella se establezcan retos propios de mejoramiento; y en segundo lugar, para que las entidades tengan mejores referentes de gestión dentro de un conjunto de entidades con características similares, y como resultado de esos referentes se desarrollen procesos de aprendizaje, replica y mejoramiento en otras entidades.

Para lograr el propósito antes mencionado, la metodología para el análisis de resultados se estructuró teniendo en cuenta los órdenes nacional y territorial de la siguiente manera:

### Orden Nacional:

#### Rama Ejecutiva

El análisis de los resultados de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional se efectuó de la siguiente manera:

Las empresas industriales y comerciales del estado, así como las sociedades de economía mixta, por su naturaleza jurídica y por el tipo de negocio que desarrollan, se analizaron en un grupo independiente.

Para el análisis de resultados de las demás entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, se organizaron en 5 grupos teniendo en cuenta las siguientes variables:

- Presupuesto de inversión
- Presupuesto de funcionamiento
- Número de servidores
- Número de regionales o seccionales
- Número de trámites
- Número de entidades adscritas o vinculadas (solo para cabezas de sector)

#### Otras ramas y entidades

Las demás ramas y entidades del orden nacional fueron clasificadas de la siguiente manera:

- Rama Judicial
- Rama Legislativa
- Organismos de Control y Vigilancia
- Organización Electoral
- Corporaciones Autónomas Regionales
- Universidades

- Banco de la República, Agencia Nacional de Televisión y Comisión Nacional del Servicio Civil

## Orden Territorial:

A nivel territorial, se adoptó la tipología de municipios establecida por el DNP en su documento "Propuesta metodológica para el cierre de brechas territoriales DNP 2015", la cual agrupa los municipios en 7 categorías, los departamentos en 5 categorías, las cuales a su vez se agruparon en 3 entornos de desarrollo, teniendo en cuenta los siguientes componentes temáticos:

- Urbano regional
- Condiciones de vida
- Económico
- Ambiental
- Institucional
- Seguridad

Así, las entidades fueron clasificadas de acuerdo a la tipología del municipio o departamento al que pertenecen. Adicionalmente, y con el fin de ser más comparables las mediciones a la clasificación anterior, se adiciona un segundo agrupamiento de las entidades de acuerdo a su propósito fundamental, de esta forma resulta más asertivo el análisis de los resultados; a manera de ejemplo puede verse que es de **mayor utilidad** la comparación entre los **resultados de los hospitales ubicados en municipios de tipología C**, y no la comparación de todos los resultados de los hospitales del orden territorial.

## ¿Cómo leer los resultados?

Para efectos del presente informe, los grupos conformados por la metodología aquí expuesta, tanto para las entidades del orden nacional como del orden territorial, se denominarán grupo par.

Dentro de cada grupo par, los resultados numéricos de las entidades se ordenaron y sub-agruparon en quintiles (cinco categorías cada una con el mismo número de entidades, equivalente al 20% del total de entidades).

El quintil es una medida de ubicación que le permitirá a la entidad conocer que tan lejos está del puntaje máximo obtenido dentro del grupo par. Una entidad con buen desempeño estará ubicada en los quintiles más altos (4 y 5), mientras que una entidad con bajo desempeño se ubicará en los quintiles más bajos (1, 2 y 3).

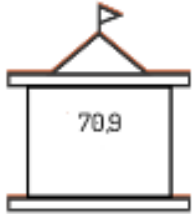
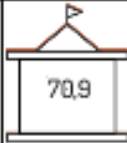
Para conocer el grupo al cual pertenece su entidad puede consultar el micrositio de MIPG en el botón de "Cifras/Resultados de Desempeño 2017/Informes por entidad".

Las entidades públicas recibirán los siguientes resultados:

1. El puntaje del desempeño institucional
2. El puntaje de desempeño por cada dimensión y por cada política
3. El puntaje de desempeño por índices desagregados

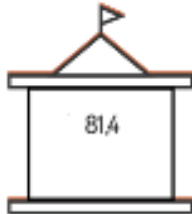
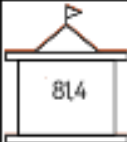
A continuación se presentan dos ejemplos que ilustran y facilitan la interpretación de los resultados:

## Dimensión Talento Humano

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	86,1					

El puntaje obtenido por su entidad en la dimensión de Talento Humano, corresponde a 70.9 puntos; el puntaje máximo alcanzado por alguna de las entidades que forma parte del grupo par, corresponde a 86.1 puntos; la ubicación de su entidad de acuerdo con el puntaje obtenido corresponde al quintil 3, es decir, el desempeño alcanzado en la dimensión de Talento Humano, indica que su entidad cuenta con un resultado que la posiciona dentro del 60% de los puntajes bajos del grupo par.

## Dimensión Direccionamiento Estratégico y Planeación

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	88,0					

El puntaje obtenido por su entidad en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, corresponde a 81.4 puntos; el puntaje máximo alcanzado por alguna de las entidades que forma parte del grupo par, corresponde a 88 puntos; la ubicación de su entidad de acuerdo con el puntaje obtenido corresponde al quintil 4, es decir, el desempeño alcanzado en la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación, indica que su entidad cuenta con un resultado que la posiciona dentro del 40% de los puntajes mas altos del grupo par.

¿Con quién me puedo referenciar frente a los resultados obtenidos por mi entidad?

La gran apuesta de Control Interno, como el sistema articular con MIPG, es poder contar con un sistema de información del desempeño de las entidades que permita conocer los mejores desempeños institucionales y a través de ellos identificar prácticas de gestión sobre las cuales se puedan referenciar las entidades, para que el modelo a través de su medición se constituya en una fuente de conocimiento, aprendizaje continuo e innovación.

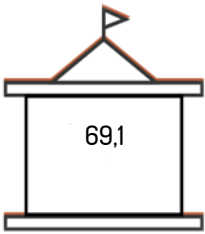
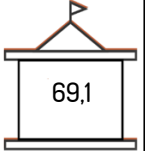
Teniendo en cuenta que la entidad conocerá las entidades que conforman el grupo par al que pertenece (grupo de entidades con características similares), podrá establecer contacto con aquellas que desee interactuar, con el fin de intercambiar experiencias y poder identificar buenas prácticas de gestión susceptibles de ser replicadas o adaptadas a su entidad.

# 2. Resultados generales de desempeño institucional

El índice de desempeño institucional refleja el grado de orientación que tiene la entidad hacia la eficacia (la medida en que se logran los resultados institucionales), eficiencia (la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados) y calidad (la medida en la que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor).

A continuación, se presenta el resultado del índice de desempeño institucional de su entidad:

## Índice de Desempeño Institucional

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
 <p data-bbox="315 1220 358 1251">69,1</p>	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	83,4				 <p data-bbox="1208 1262 1252 1293">69,1</p>	

# 3. Resultados de desempeño por dimensión y políticas

## Dimensión de Talento Humano

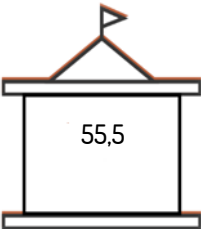
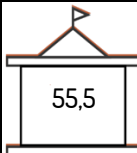
MIPG concibe al talento humano como el activo más importante con el que cuentan las entidades sin el cual sería imposible gestionarse y lograr sus objetivos y resultados. El talento humano lo conforman todas las personas que laboran en la entidad y contribuyen con su trabajo al cumplimiento de su propósito fundamental, y a garantizar derechos y responder demandas de los ciudadanos, en el marco de los valores del servicio público.

Por ello, es importante que la entidad trabaje permanentemente para que sus procesos de selección y desarrollo de las personas estén acordes con las propias necesidades institucionales y con las normas que les rige en materia de personal, den garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación como principal mecanismo para resolver las controversias laborales, y promuevan la integridad en el ejercicio de las funciones y competencias de los servidores públicos. Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

- Contar con la caracterización de todos sus servidores actualizada
  - Coherencia de las estrategias y programas de talento humano y con los objetivos y metas institucionales
- La implementación frecuente y oportuna de los programas de inducción y reinducción
- La inversión de recursos basada en la priorización de las necesidades capacitación
- El mejoramiento del clima laboral, a partir de su medición
- Coherencia entre los resultados de la evaluación de desempeño laboral y el cumplimiento de las metas institucionales

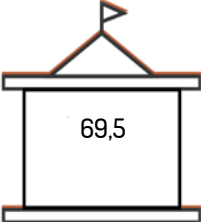
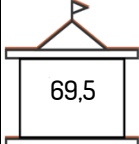
En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en las herramientas de autodiagnóstico de las políticas de Gestión del Talento Humano y de Integridad, para identificar puntos débiles y fortalezas. Estos instrumentos están disponibles en el micrositio de MIPG en la página Web de Función Pública.

A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y sus políticas:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
 55,5	82,5	 55,5				



# Política de Integridad

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
	1	2	3	4	5	
	83,5					

## Dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación

Para MIPG es vital que las entidades tengan claro su horizonte a corto, mediano y largo plazo, con lo cual puedan priorizar sus recursos y su talento humano y focalizar sus procesos de gestión en la consecución de los resultados previstos en los planes de desarrollo y (nacionales o territoriales) con los cuales espera atender las demandas sociales y ciudadanas.

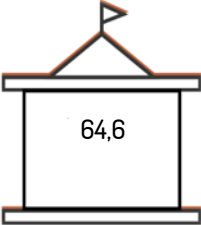
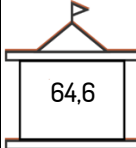
Por ello, es importante que la entidad trabaje permanentemente para que sus procesos de planeación de actividades, metas y tiempos, asignación de responsables y programación presupuestal y de ejecución de gastos, se enfoquen a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de sus grupos de valor (ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios), así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad institucional. De igual manera es importante definir adecuadamente los riesgos que pueden afectar el logro de lo previsto en los planes y los indicadores a través de los cuales monitoreará si estos se están cumpliendo en los términos y condiciones previstos.

Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

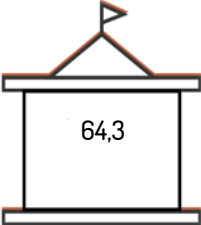
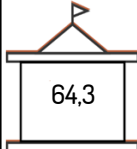
- Diseño y elaboración de planes con base en evidencias (resultados de auditorías internas y externas, de gestión de riesgos, capacidad institucional, desempeño de periodos anteriores)
- Contundencia en la política de administración de riesgos
- Pertinencia en el diseño de los indicadores de seguimiento
- Planes (estratégicos y de acción), orientados a atender las necesidades o problemas de los grupos de valor

En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en las herramientas de autodiagnóstico de las políticas de Planeación Institucional y Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público, para identificar puntos débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo. Estos instrumentos están disponibles en el microsítio de MIPG en la página Web de Función Pública.

A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y sus políticas:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	83,2					

## Política de Planeación Institucional

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	85,0					

## Dimensión de Gestión con Valores para Resultados

MIPG facilita que la gestión de las entidades se oriente al logro de resultados en el marco de la integridad, a través de la puesta en marcha de los cursos de acción o trayectorias de implementación definidas desde los ejercicios de direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta el talento humano del que dispone la entidad.

Por ello, es importante que la entidad desarrolle procesos que le permitan atender sus funciones y competencias legales y llevar a cabo actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público. Y En este sentido, se debe trabajar desde dos desde dos perspectivas: la primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación sostenible de la organización: los procesos institucionales, la estructura organizacional, el suministro oportuno de recursos físicos y servicios internos, la gestión eficiente del gasto público, el uso estratégico de las TIC en la gestión de la entidad, la seguridad de la información, una defensa jurídica que garantice el ahorro y buen uso de recursos públicos, y en general todos aquellos aspectos que pueden facilitar la operación interna de las entidades (alianzas estratégicas, trabajo por proyectos).

Adicional a los requerimientos que exige contar con esquemas operativos ágiles, las entidades deben mantener una constante interacción con la sociedad de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de trámites, servicios, información, programas y proyectos

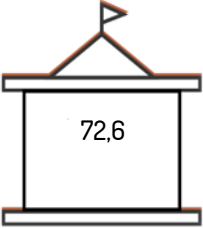
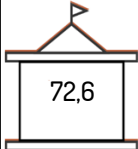
En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en las herramientas de autodiagnóstico de las siguientes políticas, para identificar puntos débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo:

- Gestión Presupuestal y eficiencia del Gasto público
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para la gestión y Seguridad de la información
- Seguridad Digital
- Defensa jurídica

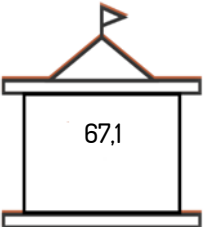
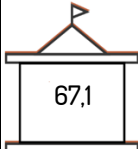
- Servicio al Ciudadano
- Racionalización de Trámites
- Participación ciudadana en la gestión pública
- Gobierno Digital, antes Gobierno en Línea: TIC para el servicio y TIC para Gobierno Abierto

Estos documentos están disponibles en el micrositio de MIPG en la página Web de Función Pública.

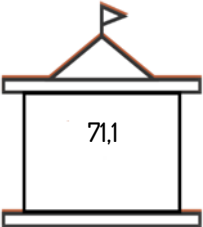
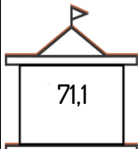
A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y sus políticas:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
72,6	82,4					

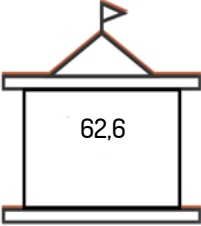
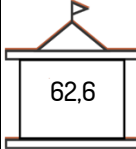
## Política de Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
67,1	80,9					

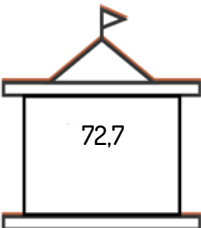
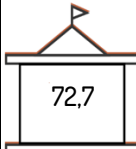
## Política de Gobierno Digital

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
71,1	81,2					

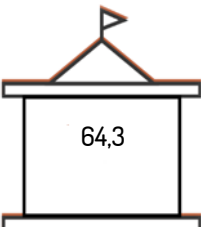
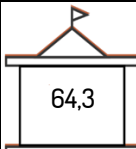
## Política de Seguridad Digital

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
 62,6	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	88,6				 62,6	

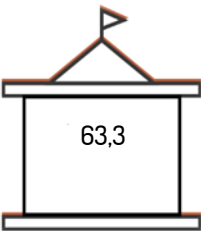
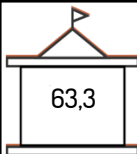
## Política de Participación Ciudadana en la Gestión Pública

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
 72,7	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	85,8				 72,7	

## Política de Racionalización de Trámites

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
 64,3	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	81,2				 64,3	

## Política de Servicio al Ciudadano

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
 63,3	81,9			 63,3		

## Dimensión de Evaluación de Resultados

Para MIPG es importante que las entidades conozcan de manera permanente los avances en su gestión y los logros de los resultados y metas propuestas, en los tiempos y recursos previstos y si general los efectos deseados para la sociedad; de igual manera, esto le permite introducir mejoras en la gestión.

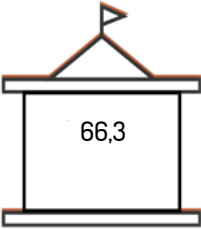
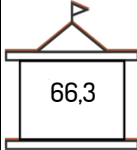
Por ello, es importante que la entidad cuente permanentemente con un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de su planeación institucional a fin de identificar los avances o limitaciones de su gestión, y al final del periodo, saber si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, con las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos, e incluso, los efectos de esta gestión en la satisfacción de las necesidades y problemas de los grupos de valor.

Tanto el seguimiento como la evaluación se fundamentan en indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades, los cuales se diseñan desde el ejercicio de planeación institucional, y dada la importancia que tienen, deben enfocarse en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión, y en los productos, resultados e impactos que esta genera.

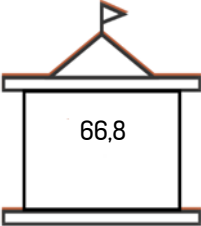
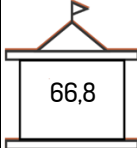
Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

- Monitoreo oportuno para generar intervenciones que aseguren el cumplimiento de las metas institucionales
  - Monitoreo a la gestión del riesgo y control
  - Coherencia entre la ejecución presupuestal y el cumplimiento de las metas institucionales
  - Utilidad de los indicadores para hacer seguimiento y evaluación de la gestión
    - Mejoramiento en la prestación del servicio a partir de encuestas de satisfacción de los ciudadanos

En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en la herramienta de autodiagnóstico de la política de Seguimiento y evaluación del desempeño institucional, para identificar puntos débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo. Estos instrumentos están disponibles en el microsítio de MIPG en la página Web de Función Pública.

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	86,8					

## Política de Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	92,6					

## Dimensión de Información y Comunicación

MIPG contempla la Información y Comunicación como la dimensión articuladora que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones internas.

Por ello, es importante que en la entidad, tanto la información como los documentos que la soportan (escrito, electrónico, audiovisual, entre otros), sean gestionados de manera que faciliten la operación de la entidad, el desarrollo de sus funciones, la seguridad y protección de la misma, todo ello garantizando la trazabilidad.

Así mismo, que esta información se difunda y transmita a través de múltiples canales de comunicación, tanto a los ciudadanos a quienes dirige sus bienes y servicios (grupos de valor), a quienes tienen algún interés en su gestión (grupos de interés) y a todos los servidores que laboran en la entidad.

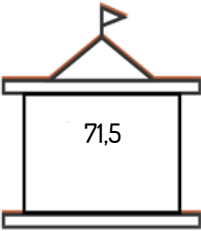
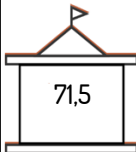
Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

- Gestión documental soportada en la Tabla de Retención Documental (TRD) y del Programa de Gestión Documental (PGD) de la entidad.
- Gestión de los riesgos de seguridad y privacidad de la información conforme a la metodología planteada por la entidad
- Mecanismos para asegurar la trazabilidad sobre las transacciones realizadas en los sistemas de información
- Publicación de la información de la entidad en su sitio web u otro espacio accesible para los ciudadanos
- Acciones de diálogo implementada a través de múltiples canales y mejora de la gestión a partir de la retroalimentación de los grupos de valor

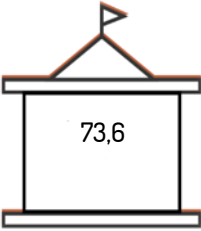
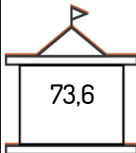
En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en las herramientas de autodiagnóstico de las políticas de gestión documental y de transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción, para identificar puntos

débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo. Estos instrumentos están disponibles en el micrositio de MIPG en la página Web de Función Pública.

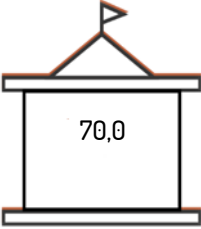
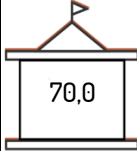
A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y sus políticas:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
71,5	80,6					

## Política de Gestión Documental

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
73,6	83,8					

## Política Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
70,0	84,3					

# Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación

MIPG contempla la Gestión del Conocimiento y la Innovación como una dimensión que fortalece de forma transversal a las demás dimensiones, ya que reconoce que el conocimiento que se genera o produce en una entidad es clave para su aprendizaje y su evolución.

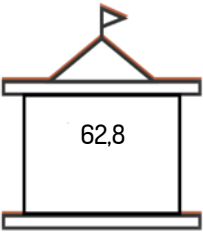
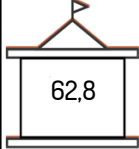
Por ello, es importante que en la entidad todos los datos, información, ideas, investigaciones y experiencias que se generan, se documenten y estén disponibles y de fácil acceso para todos los servidores. En esencia MIPG busca que las entidades aprendan de sus propias experiencias y propicien el desarrollo de acciones para compartir el conocimiento entre los servidores públicos, con el objetivo de garantizar su apropiación y aprovechamiento, así mismo, promueve la construcción de una cultura de análisis y retroalimentación para el mejoramiento continuo.

Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

- Análisis periódico de los indicadores de gestión
- Gestión documental acorde con la normativa y las instrucciones del Archivo General de la Nación
- Frecuencia de la inducción y reinducción
  - Mejoramiento del clima laboral para fomentar una mayor productividad y generación de conocimiento
  - Transferencia de conocimiento de los proveedores y contratistas hacia la entidad

En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG para identificar puntos débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo. Estos instrumentos están disponibles en el micrositio de MIPG en la página Web de Función Pública.

A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y su política:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
 62,8	87,0		 62,8			



# Dimensión de Control Interno

MIPG concibe al Control Interno como la dimensión que permite asegurar razonablemente que las demás dimensiones cumplan su propósito, al promover el diseño y aplicación de acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismos para su prevención y evaluación.

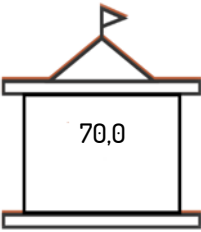
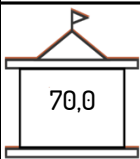
Por ello, es importante que la entidad implemente el Modelo Estándar de Control Interno, que es el instrumento a través del cual se materializa esta dimensión; es importante señalar que se cuenta con una nueva estructura del MECI la cual se fundamenta en cinco componentes, a saber: (i) ambiente de control, (ii) administración del riesgo, (iii) actividades de control, (iv) información y comunicación y (v) actividades de monitoreo. Esta estructura está acompañada de un esquema de asignación de responsabilidades y roles para la gestión del riesgo y el control, el cual se distribuye en diversos servidores de la entidad, no siendo ésta una tarea exclusiva de las oficinas de control interno : (i) Línea estratégica, conformada por la alta dirección y el equipo directivo; (ii) Primera Línea, conformada por los gerentes públicos y los líderes de proceso; (iii) Segunda Línea, conformada por servidores responsables de monitoreo y evaluación de controles y gestión del riesgo (jefes de planeación, supervisores e interventores de contratos o proyectos, comités de riesgos donde existan, comité de contratación, entre otros); y (iv) Tercera Línea, conformada por la oficina de control interno.

Especialmente, se recomienda trabajar en los siguientes factores críticos de éxito para el fortalecer esta dimensión en la entidad:

- Compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno
- Seguimiento a la gestión del riesgo por parte de la oficina de planeación
- Monitoreo a los controles de los riesgos
- Utilidad de la política de administración de riesgos para determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su impacto
  - Gestión de los riesgos de seguridad y privacidad de la información conforme a la metodología planteada por la entidad

En este sentido, las entidades pueden consultar los lineamientos previstos en el Manual Operativo de MIPG y apoyarse en la herramienta de autodiagnóstico de la política de control interno para identificar puntos débiles y fortalezas, en las que la entidad puede trabajar para fortalecer la implementación del Modelo. Estos instrumentos están disponibles en el micrositio de MIPG en la página Web de Función Pública.

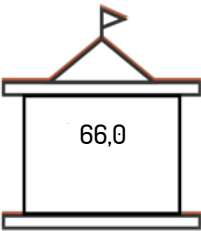
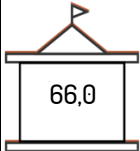
A continuación se presentan los resultados de los índices de la Dimensión y su política:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
 70,0	85,0				 70,0	

## Componente de Ambiente de Control

Este componente busca asegurar que la entidad disponga de las condiciones mínimas para el ejercicio del control interno. Esto se logra con el compromiso, liderazgo y los lineamientos de la alta dirección y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno. Garantizar un adecuado ambiente de control requiere, adicionalmente, definir el rol de cada una de las instancias que participan en la definición y ejecución de las acciones, métodos y procedimientos de control y de gestión del riesgo.

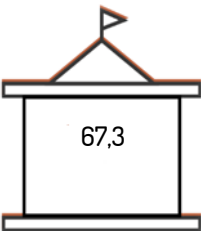
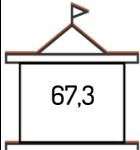
A continuación, se presentan los resultados del componente:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
66,0	77,8					

## Componente de Gestión de Riesgo

Este segundo componente hace referencia al ejercicio efectuado bajo el liderazgo del equipo directivo y de todos los servidores de la entidad, y permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales. Este componente, requiere que la alta dirección canalice las oportunidades que surgen para que se reflejen en la estrategia y los objetivos, y formular planes que permitan su aprovechamiento.

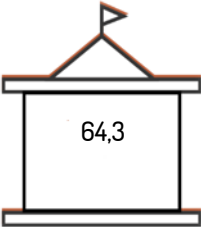
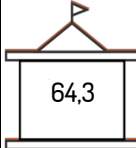
A continuación, se presentan los resultados del componente:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
67,3	84,8					

## Componente de Actividades de Control

El tercer componente hace referencia a la implementación de controles, esto es, de los mecanismos para dar tratamiento a los riesgos, a través de actividades como, determinar acciones que contribuyan a mitigar los riesgos, implementar políticas de operación mediante procedimientos u otros mecanismos que den cuenta de su aplicación en materia de control y fortalecer el desarrollo de las actividades de control a partir del desarrollo de las otras dimensiones de MIPG.

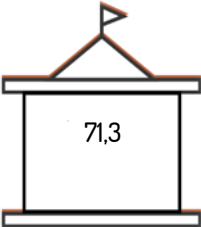
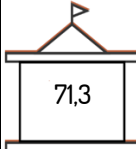
A continuación, se presentan los resultados del componente:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	87,5					

## Componente de Información y Comunicación

Este componente del control verifica que las políticas, directrices y mecanismos de consecución, captura, procesamiento y generación de datos dentro y en el entorno de cada entidad, satisfagan la necesidad de divulgar los resultados, de mostrar mejoras en la gestión administrativa y procurar que la información y la comunicación de la entidad y de cada proceso sea adecuada a las necesidades específicas de los grupos de valor y grupos de interés.

A continuación, se presentan los resultados del componente:

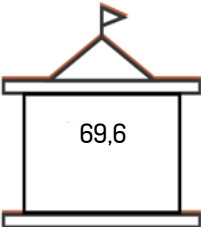
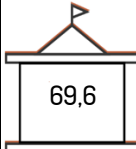
Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	84,1					

## Componente de Actividades de Monitoreo

Este componente comprende las actividades se pueden dar en el día a día de la gestión institucional o a través de evaluaciones periódicas (autoevaluación, auditorías), y su propósito es valorar: (i) la efectividad del control interno de la entidad pública; (ii) la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos; (iii) el nivel de ejecución de los planes, programas y proyectos; (iv) los resultados de la gestión, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias, y generar recomendaciones para orientar las acciones de mejoramiento de la entidad pública.

De esta forma, la evaluación permanente al estado del SCI implica el seguimiento al conjunto de dimensiones del Modelo, de tal manera que la autoevaluación y la evaluación independiente se convierten en la base para emprender acciones para subsanar las deficiencias detectadas y encaminarse en la mejora continua (COSO, 2013: 143).

A continuación, se presentan los resultados del componente:

Puntaje Entidad	Valores de Referencia					
	Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
		1	2	3	4	5
	88,6					

# 4. Índices Desagregados de Desempeño

Los índices desagregados de desempeño se muestran de la siguiente manera: el puntaje obtenido por la entidad, el puntaje máximo alcanzado dentro del grupo par, y la ubicación de la entidad dentro del quintil correspondiente, de acuerdo al puntaje obtenido.

A continuación, se presentan los resultados de los índices desagregados:

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Talento Humano: Calidad de la planeación estratégica del talento humano	52,0	81,4	52,0				
Talento Humano: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	50,6	76,3	50,6				
Talento Humano: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	60,9	79,2			60,9		
Talento Humano: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	53,5	80,1		53,5			
Integridad: Adecuación Institucional para la Integridad	73,0	81,5					73,0
Integridad: Acciones para promover ciudadanos corresponsables	70,4	86,9				70,4	
Integridad: Acciones para promover la integridad de los servidores públicos	47,8	85,7	47,8				
Gobierno Digital: Empoderamiento de los ciudadanos a partir del acceso a la información pública, la apertura de datos, la rendición de cuentas y la participación de la sociedad en el Gobierno, a través de medios electrónicos	78,0	83,7					78,0
Gobierno Digital: Fortalecimiento de la gestión de TI a través de la planeación estratégica y gobierno de TI, la gestión de sistemas de información e infraestructura tecnológica y el uso y aprovechamiento de TI	69,2	85,3					69,2
Gobierno Digital: Gestión, calidad y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones.	68,3	89,6				68,3	

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
<u>Gobierno Digital</u> : Recursos dedicados para Seguridad de la Información	61,1	82,0			61,1		
<u>Gobierno Digital</u> : Apoyo de la alta dirección para la implementación del componente de Seguridad y Privacidad de la Información	71,4	80,2					71,4
<u>Gobierno Digital</u> : Gestión de los riesgos de Seguridad de la información en la entidad	67,3	85,9				67,3	
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Participación ciudadana con enfoque basado en Derechos Humanos	63,2	83,5			63,2		
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Intervención de los ciudadanos en los ejercicios de participación ciudadana en la gestión institucional	68,1	88,2				68,1	
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Calidad de la participación ciudadana	80,6	84,4					80,6
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	60,5	89,1			60,5		
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	75,2	86,2					75,2
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Rendición de cuentas con enfoque basado en Derechos Humanos	63,2	81,9			63,2		
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Participación ciudadana en espacios de diálogo para la rendición de cuentas	68,2	88,4				68,2	
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Calidad de la rendición de cuentas	80,6	83,7					80,6
<u>Participación Ciudadana en la Gestión Pública</u> : Eficacia de la rendición de cuentas para mejorar la gestión institucional	67,3	80,0				67,3	
<u>Racionalización de Trámites</u> : Calidad en la construcción de la estrategia de racionalización de trámites	63,5	78,1			63,5		
<u>Racionalización de Trámites</u> : Utilidad o beneficio de la acción de racionalización para el ciudadano	60,0	71,1			60,0		
<u>Servicio al Ciudadano</u> : Enfoque ciudadano en las actividades de la entidad	64,1	82,9			64,1		
<u>Servicio al Ciudadano</u> : Enfoque hacia la excelencia en el servicio al ciudadano	63,3	80,7			63,3		
<u>Servicio al Ciudadano</u> : Nivel de inclusión de los grupos étnicos en los procesos de planeación	65,7	88,0			65,7		
<u>Servicio al Ciudadano</u> : Nivel de interlocución con grupos étnicos	63,5	89,0			63,5		
<u>Gestión Documental</u> : Calidad de la planeación estratégica de la gestión documental	68,6	85,3				68,6	

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
Gestión Documental: Calidad de la producción documental	65,6	70,3				65,6	
Gestión Documental: Calidad de la organización documental	67,8	84,9			67,8		
Gestión Documental: Calidad de la transferencia documental	69,4	69,4					69,4
Gestión Documental: Conservación y preservación documental	60,9	86,5			60,9		
Gestión Documental: Nivel de implementación de tecnologías en la gestión documental	77,3	84,4					77,3
Gestión Documental: Nivel de apropiación institucional de la cultura de gestión documental	67,9	80,2				67,9	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	70,1	83,8				70,1	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Divulgación proactiva de la información	75,0	85,4					75,0
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	59,5	71,1			59,5		
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento	66,0	77,7				66,0	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados	68,0	86,3				68,0	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública	57,9	89,4		57,9			
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Gestión documental para el acceso a la información pública implementada	68,8	88,7				68,8	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Instrumentos de gestión de la información publicados	78,0	77,9					78,0
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados	61,5	75,5				61,5	
Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción: Eficacia de los controles para prevenir hechos de corrupción	65,7	81,1				65,7	
Gestión del Conocimiento: Eficacia del análisis de datos para mejorar la gestión institucional	62,8	89,3			62,8		

Índice	Puntaje Entidad	Valores de referencia					
		Puntaje máximo grupo par	Quintiles				
			1	2	3	4	5
<u>Gestión del Conocimiento</u> : Fomento de espacios de gestión del conocimiento para generar soluciones innovadoras	66,6	85,2			66,6		
<u>Gestión del Conocimiento</u> : Aprendizaje institucional y adaptación a nuevas tecnologías	60,6	82,3			60,6		
<u>Control Interno</u> : Ambiente de Control	66,0	77,8				66,0	
<u>Control Interno</u> : Gestión de Riesgo	67,3	84,8				67,3	
<u>Control Interno</u> : Actividades de Control	64,3	87,5				64,3	
<u>Control Interno</u> : Información y Comunicación	71,3	84,1				71,3	
<u>Control Interno</u> : Actividades de Monitoreo	69,6	88,6				69,6	