

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA SECRETARIA  
DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL MARCO DEL MODELO  
INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

MARIA SUFLAY SANCHEZ ORTIZ

FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTÁ D.C.  
2020

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LA SECRETARIA  
DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL EN EL MARCO DEL MODELO  
INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN

MARIA SUSLAY SANCHEZ ORTIZ

Monografía para optar el título de  
Especialista en Gerencia de la Calidad

Directora:  
Angélica María Alzate Ibáñez  
PhD., Ingeniera Química

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA  
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE LA CALIDAD  
BOGOTA D.C.  
2020

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Especialización

---

---

Firma del calificador

Bogotá D.C., junio de 2020

## **DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. María Claudia Aponte González

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretaría General

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de la Calidad

Dr. Emerson Mahecha Roa

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

A todas las personas que contribuyeron para alcanzar este logro académico como es mi familia, mi amiga Esperanza Monroy por su orientación, cariño y paciencia, así como a mi profesora y directora de proyecto de grado Angélica María Álzate por su asesoría, confianza y acompañamiento permanente.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a la Secretaria Distrital de Integración Social por proporcionar la información necesaria para el desarrollo de este trabajo y al talento humano de la Entidad que me inspira para ser cada día mejor como persona, profesional y servidora pública.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	16
1. MARCO TEORICO	17
2. ENTIDAD DISTRITAL CASO DE ESTUDIO	35
3. METODOLOGIA	40
3.1 ENFOQUE, ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	40
4. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSION	42
4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG EN LA SDIS	42
4.1.1 Fase Uno: Alistamiento	43
4.1.2 Fase dos: Direccionamiento	44
4.1.3 Fase Tres: Implementación	45
4.1.4 Fase Cuatro: Seguimiento	46
4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PLANEACIÓN Y GESTIÓN	47
4.2.1 Dimensión de Talento Humano	47
4.2.2 Dimensión de Evaluación de Resultados	47
4.2.3 Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación	47
4.3 ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTION EN LA SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL	49
4.3.1 Dimensión de Talento Humano	50
4.3.2 Dimensión de Evaluación de resultados	54
4.3.3 Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación	55
5. CONCLUSIONES	60
6. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	64



## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Articulación del Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno	28
Figura 2. Estructura General de Modelo de Planeación y Gestión	30
Figura 3. Sistema Integrado de Gestión de la Secretaría de Integración Social	37
Figura 4. Ruta de la Gestión	43
Figura 5. Resultados 2018 FURAG II SDIS	49

## GLOSARIO

**CALIDAD:** “Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos”<sup>1</sup>.

**CONTROL INTERNO:** “El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”<sup>2</sup>

**ESTRATEGIA:** “Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo objetivo es explotar las competencias y conseguir una ventaja competitiva”<sup>3</sup>.

**GESTION DE LA CALIDAD:** “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad”<sup>4</sup>.

**GESTIÓN POR PROCESOS:** “Un enfoque de gestión por procesos permite que las organizaciones desarrollen una mayor y mejor adaptación a los cambios del entorno, capacidad de aprendizaje e incorporen en su acción una mejora permanente, facilita el logro de los objetivos y la optimización de resultados”<sup>5</sup>

**MEJORA:** “Es una actividad para aumentar el desempeño, que puede estar relacionado con un producto, servicio o un proceso”<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN COLOMBIANA-ICONTEC-.Sistemas de Gestión de Calidad. NTC-ISO9000-.Bogotá D.C.: El Instituto, 2015, p.20.

<sup>2</sup>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Directrices Generales del Sistema de Control Interno. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Vol 1.Diciembre. 2018, p.9 [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/mLbyF>

<sup>3</sup> NTC-ISO 9000:2015.Op.Cit., p.2.

<sup>4</sup>Ibid.,p.2

<sup>5</sup>LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José, ISO 9000 y la planificación de la calidad: Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. 2.ed. Bogotá DC: ICONTEC, 2012. P.35.ISBN:978-9588585-26-0.

<sup>6</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN COLOMBIANA-ICONTEC-.Guía Técnica Colombiana. GTC-ISO9004-.Bogotá D.C.: El Instituto, 2018, p.24.

**GESTIÓN PÚBLICA:** “La nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad”<sup>7</sup>.

**SISTEMA DE GESTIÓN:** “Es el conjunto de entidades y organismos del Estado, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de las necesidades y el goce efectivo de los derechos de los ciudadanos, en el marco de la legalidad y la integridad”<sup>8</sup>.

**SERVICIOS SOCIALES:** “Son la respuesta institucional y territorializada de la Secretaría Distrital de Integración Social a las necesidades identificadas de las y los ciudadanos que se encuentran en situación de vulnerabilidad. A través de estos se busca la generación de condiciones sociales para el ejercicio de derechos, y su principal objetivo es el desarrollo de capacidades que faciliten la inclusión social, la autonomía de las personas y la mejora en la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad”<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> SÁNCHEZ, Isabel María García. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. En: Presupuesto y gasto público, [Google Académico] vol. 47, 2007, p. 38. [Consultado 5, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/mAAbq>

<sup>8</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Versión. 2. Diciembre 2018, p. 10 [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644\\_ace62198c2ac686891d7127d86f84937](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644_ace62198c2ac686891d7127d86f84937).

<sup>9</sup> SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Proceso de Direccionamiento de los Servicios Sociales SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Marzo 2019, p.1. [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/avmh2>

## RESUMEN

El contexto investigativo de la monografía ***Análisis de los resultados obtenidos por la Secretaría Distrital de Integración Social –SDIS- en el marco del modelo integrado de planeación y gestión***, se enmarca en lo planteado en el Decreto 591 de 2018 en el cual se unifican los procesos y se promueve la gestión integral de las entidades distritales, mejorando así la coordinación de las actividades internas de la institución o sector y la gestión intersectorial, a partir de la implementación del sistema de gestión; que está conformado por el sistema de gestión de la calidad adoptado a través de la ley 872 de 2003 y el sistema administrativo por medio de la ley 489 de 1998, articulado con el sistema de control interno, mediante la ley 87 de 1993.

El propósito de esta investigación se centra en analizar los resultados obtenidos en la implementación del modelo integrado de planeación y gestión -MIPG- en la vigencia 2018, de acuerdo a los resultados de desempeño obtenidos en el Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG II.

Los resultados de esta investigación contribuyen al proceso de mejoramiento institucional, dado que proporcionan información relevante para la elaboración de los planes de acción de mejora y la toma de decisiones.

**Palabras claves:** MIPG, gestión pública, calidad, desarrollo administrativo, control interno.

## ABSTRACT

The research context of the monograph Analysis of the results obtained by the District Secretariat for Social Integration –SDIS- within the framework of the integrated planning and management model, It is framed in the provisions of Decree 591 of 2018 in which the processes are unified and the comprehensive management of District entities is promoted, thus improving the coordination of internal activities of the institution or sector and intersectoral management from the implementation of the management system made up of the quality management system adopted through Law 872 of 2003 and the administrative system, Law 489 of 1998; articulated with the internal control system, Law 87 of 1993.

The research problem is focused on analyzing the results obtained in the implementation of the Integrated planning and Management model in force in 2018, according to the performance results obtained in the FURAG II Single Management Progress Report Form.

The results of this research contribute to the institutional improvement process, since they provide relevant information for the preparation of improvement action plans and decision-making.

**Keywords:** MIPG, public management, quality, administrative development, internal control.

## INTRODUCCIÓN

El modelo integrado de planeación y gestión -MIPG-: “Es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio, según dispone el Decreto 1499 de 2017”<sup>10</sup>. La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión promueve que las entidades del estado, sitúen a la ciudadanía, el cliente externo y a los grupos de valor, en el centro de atención, generando una nueva cultura alrededor de la gestión pública; haciéndola más eficiente, reduciendo costos, generando complementariedades y sinergias entre las diferentes instituciones del estado para llevar respuestas responsables y articuladas, acordes con las realidades vividas en los territorios.

El objetivo general de la monografía es analizar los resultados obtenidos por la Secretaría Distrital de Integración en la primera implementación del modelo integrado de planeación y gestión -MIPG- en el año 2018. Este trabajo se realiza desde un enfoque cualitativo, es de tipo empírico, alcance descriptivo y el método fenomenológico. La investigación es descriptiva, dado que desde allí es posible caracterizar y delimitar los hechos vinculados a la implementación MIPG en la entidad, con el propósito de analizar los resultados obtenidos, y como estos han tenido efecto en la cotidianidad administrativa y operativa de la SDIS, para lo cual se establecen categorías de análisis que permiten organizar la información recolectada para describir desde allí la realidad vivida y sus modificaciones a partir de la implementación del MIPG; a fin de generar conocimiento que beneficie las prácticas institucionales y por ende al cumplimiento de la misión.

Para el desarrollo de la investigación han sido consultadas diferentes fuentes de información tales como documentos institucionales del orden nacional y distrital. En las actividades desarrolladas en la implementación del MIPG se detallan las fases contempladas como son: Alistamiento, direccionamiento, implementación y seguimiento. Así mismo se describen y se consolidan por categorías, el análisis de los resultados obtenidos en la Secretaría de Integración Social.

Los resultados de la investigación contribuyen a nivel institucional en tanto le aporta a los profesionales encargados de elaborar planes de mejoramiento o de acción herramientas que faciliten la toma de decisiones frente a equipos de trabajo, presupuestos designados y programas o acciones a realizar, en aras de alcanzar

---

<sup>10</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Op. Cit., p.10

las metas definidas en el plan de mejoramiento institucional sobre el cual se aplicará el -FURAG- para poder cumplir con el mejoramiento en el índice de desarrollo institucional.

De igual manera contribuye con los procesos académicos, formativos e investigativos, en tanto se convierte en uno de los ejercicios de análisis de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en una entidad Distrital.

La monografía está organizado en capítulos que inicia con el marco teórico en torno al concepto de calidad y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. El capítulo dos desarrolla de manera sucinta los aspectos misionales y organizacionales de la Secretaria Distrital de Integración Social ya que es el contexto del cual se analizan los resultados de la implementación del MIPG. En el capítulo tres se presenta la metodología investigativa y las fuentes primarias de las cuales se obtendrá el insumo que permite triangular la información, para que en el capítulo cuatro se presente el análisis de los resultados investigativos a la luz de las categorías seleccionadas, que como se ha mencionado corresponde a tres dimensiones del modelo mismo. Para finalizar en los capítulos cinco y seis respectivamente se presentan las conclusiones y recomendaciones que surgen del proceso vivido.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Analizar los resultados obtenidos por la Secretaria Distrital de Integración en la primera implementación del Modelo integrado de planeación y gestión -MIPG- en el año 2018.

### OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Describir las fases diseñadas para el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Secretaria Distrital de Integración Social.
- ✓ Describir las categorías de análisis de resultados obtenidos en la implementación del modelo planeación y gestión
- ✓ Consolidar por categorías el análisis de los resultados obtenidos en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Secretaria Distrital de Integración Social.



## 1. MARCO TEORICO

Para abordar esta temática desde el marco conceptual se señalarán los conceptos que permitirán comprender la problemática aquí descrita, como son: gestión de calidad, principios de calidad, gestión por procesos, ciclo PHVA, modelos de gestión pública, gestión pública y control interno.

### 1.1 CALIDAD

Como lo señalan los autores Hoyer y Brooke, la definición de calidad se puede plantear desde dos categorías: La primera corresponde a “la manera de producir bienes o entregar servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas”<sup>11</sup>, y la segunda categoría concierne a “la calidad de productos y servicios que son aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo”<sup>12</sup>. Es así, que al abordar el concepto de calidad desde la primera perspectiva significa trabajar en las especificaciones, mientras que la segunda se refiere a la satisfacción del cliente. En este sentido los autores señalan que de los gurús que trabajaron el concepto de calidad se sitúan en algunas de estas dos categorías, en relación con la primera están Phil Crosby y Tagushi, y autores como Deming, Feigenbaum, Ishikawa y Shewhart se sitúan en la segunda categoría o inclusive en las dos al mismo tiempo como fue el caso de Juran.

Más reciente y ubicándose en la segunda categoría, el concepto de calidad planteada por los autores Gimeno Zuera, y Ruiz-Olalla (2000)<sup>13</sup>, se refiere a la satisfacción del cliente frente a las expectativas creadas por el servicio ofrecido, es importante mencionar que dichas expectativas surgen de las necesidades del cliente, así como de la difusión que la organización hace de sus servicios, el reconocimiento público sobre el servicio creado a partir de experiencias previas de los clientes o de evaluaciones externas.

---

<sup>11</sup> HOYER, R. W.; HOYER, B. ¿Qué es calidad. En: *Revista Quality Progress*, [Google Académico] vol. 34, 2001, p. 2. [Consultado 9, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/BHagC>

<sup>12</sup>Ibíd., p. 2

<sup>13</sup> DOPICO, María Isabel Blanco; GUZMÁN, Beatriz Aibar; GUZMÁN, Cristina Aibar. La gestión de la calidad total en el sector público local: estudio de un caso. En *IX Jornada de Contabilidad Pública ASEPUC* [Google Académico] 2006, p. 13. [Consultado 9, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/iERVL>

En la perspectiva de calidad del servicio confluyen variables internas y externas de la organización, con unas características particulares, como se mencionan a continuación<sup>14</sup>:

- ✓ mayor dificultad de valoración del cliente en relación con la calidad de los bienes tangibles.
- ✓ Influencia en la determinación de calidad de las expectativas del cliente.
- ✓ La evaluación del cliente abarca el servicio mismo como el proceso a través del cual se presta.

En las entidades públicas que prestan servicio a los ciudadanos, existe un mayor desafío para identificar las necesidades y expectativas de la población, es decir, la entidad tiene clara su misión, sus objetivos, la población objeto, las necesidades de los usuarios, sin embargo, los grupos poblacionales al que se dirige cada servicio es muy amplio y heterogéneo en razón de múltiples variables, de allí, que el reto es responder de manera adecuada a las expectativas de los ciudadanos que acuden a los servicios sociales.

En ese sentido, los autores Melker y Thomas (1998) plantean que es necesario recurrir a distintas fuentes de información, para tener claridad y mayor certeza sobre las necesidades y/o expectativas de los clientes, pueden abordarse a través de la aplicación de: encuestas, análisis del tipo y volumen de las quejas y reclamos recibidos de parte de los clientes, y el uso de estándares técnicos claros y objetivos.

Autores como Swiss (1992), Castelló Taliani y Lizcano Álvarez (1998), Mora Corral y Vivas Urieta (2001), Ruiz –Olalla corcuera (2001)<sup>15</sup>, mencionan diferentes factores que influyen en la percepción de calidad del servicio, entre los que cabe mencionar:

- ✓ Los elementos tangibles asociados a la prestación del servicio o al propio servicio.
- ✓ La preparación y conocimientos del personal encargado de la prestación del servicio.
- ✓ La fiabilidad, credibilidad y reputación del prestador del servicio.
- ✓ La adecuación del servicio a las necesidades de los clientes o usuarios potenciales.

---

<sup>14</sup> *Ibíd.*, p. 6

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p.14

- ✓ La empatía existente entre el prestador del servicio y los clientes o usuarios.

Es así como en las últimas décadas las organizaciones se han caracterizado por la búsqueda de altos niveles de competencia que les permita sobrevivir, crecer, desarrollarse, renovarse, evolucionar e innovar de manera constante a lo largo del tiempo; para lograrlo se han re-estructurado internamente y han definido su sistema de calidad, alineado en coherencia con las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

## **1.2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

De acuerdo con la Norma Internacional ISO 9001 2015, el sistema de gestión de la calidad:

Comprende actividades mediante las cuales la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados; gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor; posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y a corto plazo; y finalmente, proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de los servicios<sup>16</sup>.

Según López<sup>17</sup>, cuando se planifican las etapas de un sistema de calidad se debe tener en cuenta cuatro momentos: el primero es la identificación, el segundo la descripción de los procesos, el tercero la definición y finalmente el cuarto la documentación de los métodos para la gestión de los procesos. Por esta razón, para la organización es fundamental definir un sistema de gestión de la calidad que le permita establecer y dar alcance a su misión, leer el contexto para mantenerse vigente e identificar las oportunidades de mejora y que estas se conviertan en un activo de crecimiento y de innovación para el desarrollo y posicionamiento de la misma.

Por consiguiente, es necesario tener unos principios orientadores que favorezcan y le dan alcance del sistema de calidad que se aplica a los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones, para que estas cuenten con un sistema más efectivo y eficiente en relación con sus servicios y/o productos. Los principios de Calidad son siete, se encuentran definidos en la Norma Internacional ISO 9001:2015<sup>18</sup>, como se detallan a continuación:

---

<sup>16</sup> NTC-ISO 9000:2015.Op.Cit., p.3

<sup>17</sup>LÓPEZ CARRIZOSA. Op.Cit.,p.31

<sup>18</sup> NTC-ISO 9000:2015.Op.Cit., p.3

- ✓ **Enfoque al Cliente.** Es la manera como la organización se acerca al cliente y hace una lectura de lo que necesita y espera en relación con el servicio o el producto que requiere, cumpliendo con los requisitos específicos o con las características de calidad del mismo, al igual que los requisitos legales y lo que puede afectar o mejorar la conformidad del producto, enfocándose siempre a superar las expectativas del cliente.
- ✓ **Liderazgo.** Se fundamenta en los valores de las organización, en el nivel de compromiso y pertenencia que los clientes internos establezcan con la organización, este pensamiento debe inspirar para que las personas que la conforman puedan cumplir con los objetivos estratégicos y sentirse reconocidas y realizadas individual y colectivamente, es por esta razón que los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección de la organización, para que los clientes externos lo reciban traducidos en productos de calidad y de alta competitividad en el mercado.
- ✓ **Compromiso de las Personas.** Es fundamental que las organizaciones inviertan en el activo más importante que tienen que es su talento humano, desarrollando y fortaleciendo sus competencias, cualificándolo técnica, personal y competitivamente; generando cohesión y pertenencia esto permite que el cliente interno se empodere y comprometa, que favorece y permite que la organización aumente su capacidad y genere valor.
- ✓ **Enfoque a Procesos.** Es una estrategia de gestión donde la organización debe tener el conocimiento de sus contexto interno, externo y así mismo definir las actividades que deben responder al ciclo PHVA que conformarían los procesos, para definirlos es pertinente tener en cuenta por lo menos tres categorías: Estratégicos, operativos y de apoyo; cuando los procesos se interrelacionan funcionan como un sistema coherente, que favorece la toma de decisiones y permite alcanzar los resultados de manera más eficaz y eficiente.
- ✓ **Mejora.** “Es una actividad para aumentar el desempeño, que puede estar relacionado con un producto, servicio o un proceso”<sup>19</sup>. Debe hacer parte de la cultura organizacional lo que permitiría anticipar a situaciones internas o externas que pueden afectar el desarrollo de la organización, por un lado para que mantenga los niveles actuales de desempeño, y por el otro, pueda proyectarse generando nuevos aprendizajes e innovación que contribuyan al posicionamiento, competitividad y a crear nuevas oportunidades en el mercado.
- ✓ **Toma de decisiones basada en la evidencia.** Las decisiones basadas en el análisis, la evaluación de datos, e información; cuyos insumos se obtienen de

---

<sup>19</sup>Ibíd., p. 24

los informes de seguimiento, de auditorías internas y externas, la incorporación de indicadores de gestión, de eficiencia y de efectividad que muestren la trazabilidad del desempeño de la organización, son elementos que conducen a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones, que conlleva a obtener los resultados deseados.

- ✓ **Gestión de las Relaciones.** Para el éxito sostenido, es necesario que las organizaciones gestionen sus relaciones con los proveedores y socios, y con otras partes interesadas, a través de acciones que fomenten el trabajo colaborativo, compartiendo información, conocimientos; que se incorporen para fortalecer el desempeño de la organización.

La implementación de un sistema de gestión bajo el enfoque por procesos permite realizar una lectura integral de la operación y funcionamiento a la organización y/o entidad, estableciendo el control sobre la forma cómo interactúan los procesos, la complementariedad y el desarrollo de sinergias que favorezcan el cumplimiento de la misión, plan y objetivos estratégicos de la organización, en beneficio de los clientes internos, externos y las partes interesadas.

### 1.3 GESTIÓN POR PROCESOS

Como lo plantea López<sup>20</sup>, un enfoque de gestión por procesos permite que las organizaciones desarrollen una mayor y mejor adaptación a los cambios del entorno, capacidad de aprendizaje e incorporen en su acción una mejora permanente, facilita el logro de los objetivos y la optimización de resultados. Es decir, las organizaciones deben estar leyendo permanentemente el contexto en el cual se desarrollan y ofrecen sus productos y/o servicios; hacer los cambios y ajustes pertinentes si es necesario, respondiendo primero a las expectativas del cliente y partes interesadas, incorporando la innovación y creación de nuevos productos y manteniéndose vigente en el mercado con calidad y eficacia en los desarrollos de sus objetivos organizacionales.

Es importante destacar que parte del éxito en la implementación del enfoque de gestión por procesos se debe a varios factores tales, como: la estrategia, la cultura, la estructura organizacional, la creación de valor y la identificación de procesos críticos; tal como lo señala López:

- ✓ La estrategia. Está orientada por la alta gerencia, se debe tratar de manera integral y es necesario involucrar a todos los integrantes de la organización, más allá de una certificación.

---

<sup>20</sup>LÓPEZ CARRIZOSA. Op.Cit.,p.32

- ✓ La Cultura. Crear una cultura organizacional alrededor de la comprensión y adopción de la gestión por procesos, que haga parte de los principios y valores con las cuales se identifiquen todos los miembros de una organización.
- ✓ La estructura Organizacional. Nos plantea que la organización debe transformar su estructura organizacional en relación con los roles; es decir, quien ejerce la responsabilidad y la autoridad, la comunicación, la división del trabajo, la coordinación y control de actividades en la organización. Por lo tanto, es pasar de un modelo vertical a uno horizontal.
- ✓ La creación de valor. Está centrado en el valor agregado, que debe hacerse tangible a través de la construcción de un sistema de creación de valor que se mida a través de indicadores de eficacia, eficiencia y financieros; que permita medir el desempeño y rentabilidad de la organización , que involucra tanto a los clientes internos como a los externos.
- ✓ Los procesos críticos. Es fundamental identificar los procesos críticos que puedan llegar afectar a la organización y a su vez al cliente y a las partes interesadas y, que sí; le pueden restar valor.

Es así, que para el desarrollo adecuado del enfoque de procesos es necesario que cada uno de ellos, sea concebido desde el ciclo PHVA, que le garantiza a la organización que tenga definición, desarrollo, seguimiento y mejora continua de los procesos que la constituyen.

#### **1.4 CICLO PHVA**

Las últimas décadas se han caracterizado por el interés de las empresas por la búsqueda de altos niveles de competencia que les permita sobrevivir, crecer, desarrollarse, renovarse y evolucionar de manera constante a lo largo el tiempo.

En este sentido, el ciclo PHVA o ciclo Deming, desarrollado por W. Shewarth (1920) y conocido gracias a W. Edwards Deming, como método es usado por los sistemas de gestión de calidad, asumido por las normas ISO. La implementación del ciclo ha probado su eficacia, efectividad y pertinencia en lo referente a la búsqueda de la mejora continua; a partir, del análisis de los costos para su reducción, optimización de la productividad, generación de estrategias para obtener una mayor participación en el mercado e incremento en la rentabilidad, es decir, mejora integralmente la competitividad, los productos y servicios de la organización.

El ciclo PHVA, se sustenta en comprender la organización como una cadena coordinada de procesos y procedimiento en los cuales, si bien interviene el hombre, la efectividad del sistema no depende del hombre sino del sistema mismo, en consecuencia si la organización desea liderar el mercado, mejorar la calidad y

rentabilidad lo que debe hacer es analizar de manera dinámica y flexible y continua los procesos para desde allí hacer los ajustes pertinentes.

El ciclo PHVA o ciclo Deming, consta de cuatro fases, que conforman el acrónimo por el cual se le conoce:

**P: Planear.** Es la etapa de planificación, definición de objetivos, identificación de procesos, procedimientos y acciones a realizar para alcanzar los resultados esperados, así como los mecanismos y parámetros de medición empleados en los procesos de seguimiento y control, todo ello en el marco de la realidad misional de la organización. La información fundamental para iniciar esta etapa son las políticas organizacionales y el estudio de necesidades de los clientes potenciales.

**H: Hacer.** Consiste en la implementación de los procesos, procedimientos y acciones definidas y diseñadas para alcanzar los resultados esperados, así como los mecanismos o parámetros de medición establecidos a tener en cuenta en los procesos de seguimiento y control. En la medida de lo posible con el propósito de detectar errores que se pueden transformar en oportunidades de mejora continua, es necesario implementar un plan piloto que se convierte en prueba o testeo de lo planeado.

**V: Verificar.** Es el período de prueba sobre la implementación de las acciones planeadas, una vez se realizan las pruebas, controles, ediciones, verificaciones o seguimientos establecidos se valora la efectividad de lo planeado inicialmente y si es necesario se hacen los ajustes requeridos para mantener y en lo posible mejorar la calidad.

**A: Actuar.** En esta etapa se llevan a cabo las modificaciones y acciones que se consideran necesarias para alcanzar los objetivos definidos inicialmente, es decir se implementan acciones de mejoramiento del desempeño de los procesos a partir de la determinación de oportunidades de mejora. Un elemento importante de esta fase, es la posibilidad de generar procesos de cualificación o capacitación del personal contratado y redefinir estrategias de seguimiento y control. Si bien es una etapa de acción, también es un momento de toma de decisiones en aras de asumir el mejoramiento como un proceso constante, permanente, continuo de desarrollo de los procesos propios de la misión de la organización.

Al hablar de ciclo implica que nunca termina, que existe un movimiento continuo que se desarrolla sin parar ya que realmente nunca hay un punto final, un resultado final, solo nuevos puntos de inicio para seguir evolucionando, cambiando en el tiempo.

En esa perspectiva la implementación del ciclo mismo va construyendo una cultura de calidad al interior de la organización, debido a que los trabajadores o colaboradores asumirán las fases de manera natural, contantes en los tiempos propios del cargo.

Para desarrollar esta cultura organizacional es fundamental constituir nuevos paradigmas desde los cuales se hace una lectura de contexto de la cotidianidad que viven las organizaciones y se incluyen nuevas prácticas que vinculen el ciclo PHVA y la gestión por procesos; que las organizaciones del estado han ido incorporando para fortalecer el desarrollo de su misión, objetivos estratégicos, procesos y desarrollar una gestión institucional eficaz y eficiente para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos y partes interesadas.

## **1.5 GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO**

A nivel nacional la gestión de la calidad en el sector público empieza a hacer carrera con la constitución de 1991, donde el estado comenzó a generar un cambio de paradigma desde el cual se relaciona con los ciudadanos y los servicios que presta; donde se fortalece la función administrativa y como lo afirma la Alcaldía Mayor de Bogotá "se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones" (Asamblea Nacional Constituyente, 1991)<sup>21</sup>, que promueve la implementación de sistemas de gestión y de control haciendo más eficiente la gestión pública.

Es de mencionar, que desde el 26 de noviembre de 2008, el Distrito Capital, se vinculó a la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, que es un documento que busca como lo indica la alcaldía mayor de Bogotá, "Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia a las diferentes administraciones públicas de los Estados Iberoamericanos en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos que permitan la mejora continua de la calidad de su gestión pública".<sup>22</sup>

Desde esta perspectiva empieza a transformarse la cultura organizacional en torno la gestión de lo público desde la cadena de valor, el reconocimiento del ciudadano, las políticas públicas como herramientas que responden a la lectura de realidades, problemáticas, necesidades de las personas que viven en los territorios y que a través de los mecanismos de participación asumen un rol activo desde la exigibilidad de los derechos y la veeduría permanente sobre la inversión; la eficiencia y la efectividad de las acciones que realiza el estado a través de sus instituciones. No obstante, esto ha beneficiado procesos de transparencia, rendición de cuentas, minimización de trámites, sinergias institucionales, control de procesos y el fortalecimiento e identificación de oportunidades de mejora en la función pública.

---

<sup>21</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Tomo 1. Versión1. Diciembre 2018, p.8 [Consultado 3, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/ZtetR>

<sup>22</sup>Ibíd.,p.10



## 1.6 MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO

Los modelos de gestión son marcos de referencia que orientan a las organizaciones ya sean públicas o privadas; planear, ejecutar y hacer el seguimiento a las acciones que realiza para el cumplimiento de su misión. Por lo tanto, como lo afirma la asociación española de la calidad que “existen modelos de calidad orientados a la calidad total y la excelencia, modelos orientados a la mejora, modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones”<sup>23</sup>.

En este sentido a nivel mundial se han desarrollado diferentes modelos de gestión de la calidad aplicables a las entidades prestadoras de servicios públicos, como por ejemplo, los modelos europeos EFQM, CAF y EVAM que se describen a continuación:

- ✓ **EFQM de Excelencia para Administración Pública, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.** Como lo afirma el autor Rodríguez<sup>24</sup> es un programa de autoevaluación de las organizaciones que cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, que desde el año de 1999 lo puso en marcha el ministerio de administraciones públicas de España. El modelo se fundamenta en ocho criterios, que se agrupan en dos aspectos: en agentes facilitadores y en resultados; del primer aspecto hacen parte: Liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas, recursos y procesos, que reflejan la manera de actuar de una organización; y cuando se habla de resultados, se hace referencia a: Los resultados en los clientes, en las personas y en la sociedad; estos criterios se concentran en indicadores de percepción, es decir, como es percibida la organización internamente y finalmente los resultados clave, son los que miden los logros de la organización, son los indicadores de rendimiento financiero que le permiten dar cuenta de la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado.
- ✓ **El Marco Común de Evaluación (CAF)**<sup>25</sup>. Inspirado en el modelo EFQM. Su propósito es introducir a la administración pública progresivamente en los principios de gestión de la calidad esto a partir de la incorporación del ciclo: “Planificar, desarrollar, controlar y actuar (PDCA)”, realizar la autoevaluación, el

---

<sup>23</sup> ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Modelos de Calidad en la Administración Pública,. [Google Académico] 2016, [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/cF1mD>

<sup>24</sup> RODRÍGUEZ, Vásquez Jorge Alberto. Modelos de Calidad en la Gestión Pública. *Revista Nacional de Administración*, [Google Académico] vol. 5, 2014, p. 35. [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/E7Urp>

<sup>25</sup>Ibíd., p. 36

diagnóstico y definir las acciones de mejora e identificar las buenas prácticas del sector público.

- ✓ **Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM).** Tal como lo señala el autor Rodríguez<sup>26</sup>, el modelo se centra en los siguientes objetivos: Promover el proceso de evaluación de las organizaciones del estado, incorporar el proceso de evaluación de manera gradual, el uso de un instrumento inicial de evaluación que favorece la mejora y compartir las metodologías con las organizaciones que permitan el avance en la mejora de la gestión. El modelo EVAM tiene cinco ejes. El primer eje contempla la política y la planeación estratégica a través del liderazgo, el segundo procesos, el tercer eje personas, el cuarto alianzas y recursos y finalmente el quinto eje resultados.

Para Iberoamérica se desarrolló una perspectiva orientada hacia la gestión y desempeño de las entidades públicas en torno a la calidad, y se constituye en referentes a tener en cuenta, tales como:

- ✓ **Modelo Iberoamericano de la Gestión Pública para administraciones públicas.** Es creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad –FUNDIBEQ, como lo indica Rodríguez<sup>27</sup>, se fundamenta en cinco procesos facilitadores y cuatro criterios de resultados. Los procesos facilitadores presentes en el modelo son: Liderazgo y estilo de gestión, estrategia, desarrollo de las personas, recursos y asociados y finalmente procesos y clientes o ciudadanos. Y los cuatro criterios de resultados: De clientes o ciudadanos, desarrollo de las personas, de la sociedad y resultados globales.
- ✓ **Modelo de la Carta Iberoamericana de la gestión Pública.** La calidad en los servicios públicos es una temática reciente que se ha empezado a desarrollar en Latinoamérica y ha sido canalizado a través del Centro Latinoamericano de administración para el Desarrollo -CLAD-, su objetivo es promover el intercambio de experiencias en relación a reformas estatales y la modernización de la gestión pública; y fue esta organización quien promovió la aprobación de la Carta Iberoamericana de la calidad en la gestión pública por la X conferencia de ministros de Administración Pública y reforma del Estado en San Salvador en junio de 2008.

Como lo menciona el autor Rodríguez<sup>28</sup>, la Carta Iberoamericana señala que los servicios públicos deben cumplir con catorce 14 principios de calidad: Servicio

---

<sup>26</sup> RODRÍGUEZ VÁSQUEZ. Op.Cit., p. 38

<sup>27</sup> Ibíd., p.39

<sup>28</sup> Ibíd., p.40

público, legitimidad democrática, transparencia y participación ciudadana, legalidad, coordinación y cooperación, ética pública, acceso universal, continuidad en la prestación de los servicios, imparcialidad, eficacia, eficiencia, economía, responsabilidad y la evaluación permanente y la mejora continua. En este marco se promueve es que los servicios públicos sean eficaces, eficientes y que le apunten hacia la mejora continua.

En Colombia las entidades del orden Nacional y territorial, empiezan a desarrollar una propuesta que permita fortalecer la gestión pública y a mejorar el desempeño institucional; a través de la articulación de los tres sistemas: administrativo, Calidad y el de Control Interno; lo que permite la interacción entre procesos, la eficiencia y efectividad de las operaciones, las sinergias al interior de las entidades y por fuera de ellas. A través de la articulación se da paso a lo que hoy se conoce como el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-, que está en el marco del Decreto 1499 de 2017 por medio del cual se crea el sistema de gestión del estado Colombiano, como lo afirma la Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá que es definido como “el conjunto de entidades y organismos, políticas, normas, recursos e información, cuyo objeto es dirigir la gestión pública al mejor desempeño institucional y a la consecución de resultados para la satisfacción de necesidades y al goce efectivo de los derechos de los ciudadanos”<sup>29</sup>.

- ✓ **Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG-**. Como lo señala el Decreto 1499 de 2017, el Modelo Integrado de Planeación y Gestión es: “Un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio”<sup>30</sup>. En el modelo se presenta la articulación de los sistemas de gestión de la calidad, administrativo y el de control interno, lo que permite la implementación del MIPG.

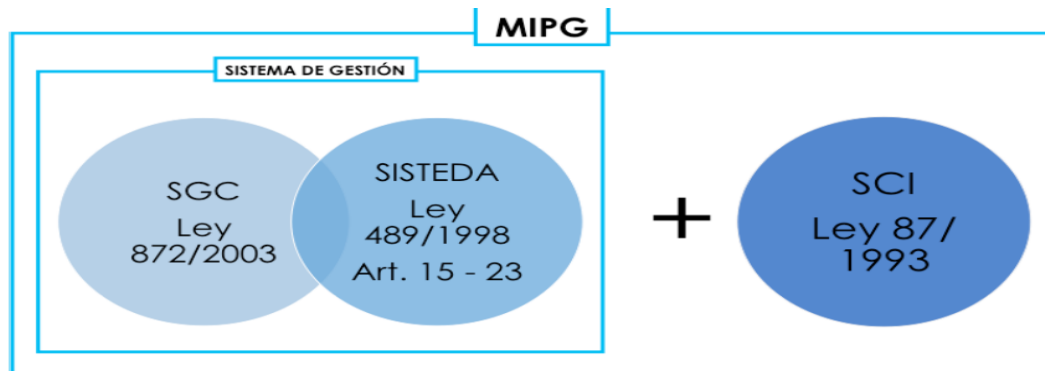
Como lo muestra la Figura 1. Los sistemas que hacen parte del modelo integrado de planeación y gestión: El sistema de gestión conformado por el sistema de gestión de la calidad adoptado a través de la Ley 872 de 2003 y el sistema administrativo mediante la Ley 489 de 1998; articulado con el sistema de control interno por medio de la Ley 87 de 1993.

---

<sup>29</sup>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. Op. Cit., p. 17

<sup>30</sup>Ibíd., p.18

Figura 1. Articulación del Sistema de Gestión con el Sistema de Control Interno.



Fuente: Elaboración propia Función Pública.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión está constituido por cinco objetivos que son:

- ✓ “Fortalecer el liderazgo y el talento humano.
- ✓ Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación.
- ✓ Desarrollar una cultura organizacional sólida.
- ✓ Promover la coordinación interinstitucional.
- ✓ Fortalecer y promover la efectiva participación ciudadana.”<sup>31</sup>

El modelo establece seis principios orientadores, que se describen a continuación:

- ✓ **Orientación a resultados.** Toma las necesidades de los ciudadanos como eje de la gestión pública que se materializa a través instrumentos como la caracterización de usuarios, el análisis del contexto, la planeación estratégica, el análisis de la capacidad institucional y la programación presupuestal.
- ✓ **Articulación Interinstitucional.** Se realiza a través de la coordinación, operación y alianzas estratégicas entre Entidades públicas, se aplica mediante los instrumentos de análisis de capacidad institucional y desarrollo de alianzas.
- ✓ **Excelencia y Calidad.** Se desarrolla en la medida en que las ofertas institucionales y servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y se logran utilizando herramientas que permitan la caracterización de los mismos, el acceso a la información de manera transparente, la racionalización de trámites, la rendición de cuentas y la participación ciudadana en la gestión que realiza el estado a través de los planes, programas y proyectos dirigidos a la ciudadanía en general.

---

<sup>31</sup>Ibíd., p. 19

- ✓ **Aprendizaje e Innovación.** Se fundamenta en “la mejora permanente aprovechando los conocimientos y la innovación”. Se implementa mediante el desarrollo de acciones en gestión del conocimiento e innovación, el seguimiento y la evaluación de la gestión y el control interno.
- ✓ **Integridad, transparencia y Confianza.** Cuando se abordan estos tres conceptos, y para dar respuesta a la actuación de los servidores públicos se desarrolla a través de “la aplicación del código integridad, la participación ciudadana y las acciones que favorezcan el mejoramiento ambiental”.
- ✓ **Toma de decisiones basada en Evidencias.** Se realiza a través de la captura, análisis y uso de la información basada en evidencias, y estas se constituyen en insumos que permiten el desarrollo de la gestión del conocimiento, los resultados del seguimiento y la evaluación a la gestión con los informes de evaluaciones independientes.

El MIPG está constituido por siete dimensiones, las cuales “recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para transformar insumos en resultados y que produzcan los impactos deseados”<sup>32</sup>, generando un valor público. A su vez cada una de las dimensiones agrupa políticas públicas e instrumentos que se relacionan entre sí para ponerlas a operar e implementar el modelo integral de planeación y gestión.

Como lo muestra la figura 2 donde se presentan las dimensiones y su relación con el ciclo PHVA.

---

<sup>32</sup> PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Op. Cit., p.20

Figura 2. Estructura General de Modelo de Planeación y Gestión.



Fuente: Función Pública, basado en el Manual Operativo MIPG.

A continuación se mencionan y describen, cada una de las dimensiones:

- ✓ **Primera dimensión Talento Humano.** El propósito es orientar a las entidades públicas sobre el ciclo de vida del servidor público que está conformado por el ingreso, desarrollo y retiro; así mismo, “garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual”<sup>33</sup>. A esta dimensión la guían los lineamientos de las políticas públicas de gestión estratégica del talento humano e integridad, los autores lo han denominado el “corazón del modelo”; dado que el talento humano se considera el activo más importante que tienen las entidades, por esta razón se debe fortalecer y reconocer su rol dentro del cumplimiento de la gestión institucional.
- ✓ **Segunda Dimensión: Direccionamiento Estratégico y Planeación.** Es el desarrollo de la misión de las entidades a través de la implementación del plan estratégico a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto; se definen metas, resultados y las capacidades con las que se cuentan para el desarrollo de productos y servicios de la organización, haciendo eficiente el recurso y

---

<sup>33</sup> Ibid.,p.21

generando confianza. Teniendo como objetivo satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, a través de los productos y/o servicios sociales. Esta dimensión orienta los lineamientos de las políticas públicas de planeación institucional, gestión institucional y eficiencia del gasto público, integridad y la participación ciudadana en la gestión pública.

- ✓ **Tercera Dimensión: Gestión con Valores para el resultado.** El propósito es el desarrollo de actividades y el logro de resultados en coherencia con la planeación realizada. Esta dimensión se desarrolla desde dos perspectivas: “La primera, asociada a los aspectos relevantes para una adecuada operación de la organización, en adelante de la ventanilla hacia adentro; y la segunda, referente a la relación Estado Ciudadano, de la ventanilla hacia afuera”<sup>34</sup>. Los lineamientos que orientan las políticas públicas de la ventanilla hacia adentro son seis: El fortalecimiento organizacional y la simplificación de procesos, la gestión presupuestal y la eficiencia del gasto público, el gobierno digital, la seguridad digital, la defensa jurídica y la mejora normativa.

Finalmente, los lineamientos que orientan las políticas públicas de la ventanilla hacia afuera, es decir en relación con la atención al ciudadano son cinco: La racionalización de trámites, la participación ciudadana en la gestión pública, el servicio ciudadano y el gobierno digital e integridad.

- ✓ **Cuarta Dimensión: Evaluación para el resultado.** Su propósito es que las entidades hagan permanentemente el seguimiento a la gestión realizada y al desempeño, con respecto a la consecución de resultados de acuerdo al plan estratégico; en relación con los tiempos y recursos utilizados, que permita identificar riesgos e incorporar mejoras. Se identifican dos momentos: “A través del seguimiento a la gestión institucional, y en la evaluación propiamente de los resultados obtenidos<sup>35</sup>”. El lineamiento de la política Pública que guían esta dimensión, es la de gestión y desempeño institucional.
- ✓ **Quinta Dimensión: Información y Comunicación.** La entidad debe establecer mecanismos de captura, procesamiento y generación de datos dentro y fuera de ella donde se muestren los resultados y la gestión institucional incorporando las mejoras realizadas que den respuestas e incluyan las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de valor. Siendo esta dimensión transversal en la implementación del modelo, permite articular las diferentes dimensiones en relación con la información interna y externa y el fortalecimiento de los canales de comunicación. Los lineamientos de política pública que

---

<sup>34</sup> Ibíd., p.44

<sup>35</sup> Ibíd., p.64

orientan esta dimensión son dos: Gestión documental y transparencia, y acceso a la información pública y lucha contra la corrupción.

- ✓ **Sexta Dimensión: Gestión del Conocimiento y la Innovación.** Al igual que la anterior es transversal. Fundamental en el posicionamiento de una cultura organizacional alrededor de la producción de conocimiento, el desarrollo de nuevas tecnologías y de agenciar aprendizajes permanentes que fortalezca la gestión pública e institucional. La conforman cuatro ejes: La generación y la producción del conocimiento, las herramientas para uso y la apropiación, analítica institucional y la cultura de compartir y difundir. El lineamiento de política pública que orienta esta dimensión es la de gestión del conocimiento e innovación.
- ✓ **Séptima Dimensión: Control Interno:** Se integra a través del MECI como una dimensión del modelo. Es fundamental porque asegura que las demás dimensiones cumplan con su finalidad; dado que las entidades deben establecer las acciones, los métodos, los procedimientos de control y de gestión del riesgo, así como mecanismo para la prevención y evaluación de éste, en un ejercicio de mejora permanente. Con la implementación de esta dimensión: “Se logra cumplir el objetivo de MIPG que es desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación, para la toma de decisiones y la mejora continua<sup>36</sup>”.El lineamiento de política pública que orienta esta dimensión es la de control interno.

El MIPG tiene una herramienta en línea denominada FURAG, que es el formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión; cuyo fin es hacer el reporte de la gestión de las Entidades o sectores; esto permite realizar el seguimiento, la evaluación y el control de los resultados obtenidos por las instituciones.

Es así, como en los organismos del estado en Colombia y en los diferentes sectores del Distrito Capital; en este caso la Secretaria Distrital de Integración Social hizo la aplicación del instrumento que permite identificar cual es, el nivel de desarrollo de cada una de las dimensiones y el índice de desarrollo institucional.

En el Modelo Integrado de Planeación y Gestión se articula el sistema de gestión con el sistema de control interno, dado que permite la identificación de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico de la Entidades Distritales.

---

<sup>36</sup> *Ibíd.*, p.81



## 1.7 CONTROL INTERNO

Como lo define la ley 87 de 1993 en su artículo primero, control interno es:

El sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos<sup>37</sup>.

De acuerdo al Decreto 1499 del 2017, plantea que el sistema de control interno está constituido por cinco componentes así<sup>38</sup>:

- ✓ **Componente 1.** Ambiente de control. Son las directrices, lineamientos estratégicos y condiciones mínimas que le permite a la Entidad realizar el ejercicio de control interno con el compromiso de la alta dirección.
- ✓ **Componente 2.** Administración de Riesgos. Liderados por la alta dirección y con el acompañamiento de los servidores públicos, *“permite identificar, evaluar y gestionar eventos potenciales, tanto internos como externos, que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales”*.
- ✓ **Componente 3.** Actividades de control. Son las que aseguran que las políticas institucionales y el plan estratégico de la entidad se realicen en coherencia con lo programado.
- ✓ **Componente 4. Información y Comunicación.** Identificación de fuentes de información y usos de esta dentro de la estructura de la organización.
- ✓ **Componente 5 Actividades de Monitoreo.** A través del desarrollo de estas acciones se mide la eficacia del control interno en una organización; ya que permiten hacer un seguimiento a lo planeado y verificar que las acciones ejecutadas cumplan con criterios de eficacia, efectividad y eficiencia.

Para las organizaciones estatales es fundamental el rol que cumple control interno dado que permite la identificación de los riesgos que puedan amenazar el cumplimiento de los objetivos y el plan estratégico, estableciendo para ello controles y monitoreo permanente para lograr la eficacia, efectividad, eficiencia, transparencia y desempeño en la gestión pública; es esencial que la alta dirección asuma un liderazgo y que se incorpore en la cultura organizacional.

---

<sup>37</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Directrices Generales del Sistema de Control Interno. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Volumen 1.Diciembre 2018., p.9 [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/Q9nH5>.

<sup>38</sup>Ibíd., p.9

Finalmente, es pertinente mencionar que el modelo integrado de planeación y gestión-MIPG-incorpora en su implementación y desarrollo los conceptos que se describen anteriormente en este documento.

## 2. ENTIDAD DISTRITAL CASO DE ESTUDIO

La Secretaría Distrital de Integración Social, es una Entidad que se ha venido transformando normativa y misionalmente para llegar a lo que actualmente se conoce como la líder del sector social en el Distrito Capital, de Colombia.

Es así, como el Concejo de Bogotá, a través del Acuerdo No. 78 de 1960, creó el Departamento Administrativo de Protección Social, cuyas funciones giraban en torno a la asistencia y la protección. Posteriormente la Presidencia de la República a través del Decreto 3133 de 1968, reformó la organización administrativa del Distrito Especial de Bogotá, creando el Departamento Administrativo de Protección y Asistencia (DAPAS), que permitió estructurar la prestación de los servicios sociales en el Distrito; se conoció hasta diciembre de 2006, como Departamento Administrativo de Bienestar Social -DABS<sup>39</sup>.

Posteriormente, el Acuerdo 257 del 30 de noviembre de 2006, estableció normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades del Distrito Capital, el Departamento Administrativo de Bienestar Social se transformó en la Secretaría Distrital de Integración Social<sup>40</sup>.

A continuación se presenta el plan estratégico de la Secretaría Distrital de Integración Social, para ello se define; la misión, visión, objetivos estratégicos y finalmente el sistema integrado de gestión -SIG- con sus correspondientes objetivos, así:

### ✓ **Misión:**

“Es una entidad pública de nivel central de la ciudad de Bogotá, líder del sector social, responsable de la formulación e implementación de políticas públicas poblacionales orientadas al ejercicio de derechos, ofrece servicios sociales y promueve de forma articulada, la inclusión social, el desarrollo de capacidades y la

---

<sup>39</sup> SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Reseña histórica SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2013, p.1. [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/PzQdu>

<sup>40</sup> COLOMBIA. Concejo de Bogotá. Acuerdo 257 (30 de noviembre de 2006). Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones. Registro Distrital N° 3662. 2006. TIT VI. Cap. 4. Art. 45

mejora en la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad, con un enfoque territorial".<sup>41</sup>

✓ **Visión:**

La Secretaría Distrital de Integración Social, será en el 2030 una entidad líder y un referente en política poblacional y en la promoción de derechos, a nivel nacional, por contribuir a la inclusión social, al desarrollo de capacidades y a la innovación en la prestación de servicios de alta calidad, a través de un talento humano calificado, cercano a la ciudadanía y con un modelo de gestión flexible a las dinámicas del territorio. Lo anterior para alcanzar un Bogotá equitativa, con oportunidades y mejor para todos.<sup>42</sup>

✓ **Objetivos estratégicos:** Son cinco sus objetivos estratégicos, se mencionan a continuación:

1. Formular e implementar políticas poblacionales mediante un enfoque diferencial y de forma articulada, con el fin de aportar al goce efectivo de los derechos de las poblaciones en el territorio.
2. Diseñar e implementar modelos de atención integral de calidad con un enfoque territorial e inter-generacional, para el desarrollo de capacidades que faciliten la inclusión social y mejoren la calidad de vida de la población en mayor condición de vulnerabilidad.
3. Diseñar e implementar estrategias de prevención de forma coordinada con otros sectores, que permitan reducir los factores sociales generadores de violencia y la vulneración de derechos promoviendo una cultura de convivencia y reconciliación.
4. Generar información oportuna, veraz y de calidad mediante el desarrollo de un sistema de información y de gestión del conocimiento con el propósito de soportar la toma de decisiones, realizar el seguimiento, la evaluación de la gestión y la rendición de cuentas institucional.
5. Fortalecer la capacidad institucional y el talento humano a través de la optimización de la operación interna, el mejoramiento de los procesos y los procedimientos, y el desarrollo de competencias, con el propósito de incrementar la productividad organizacional y la calidad de los servicios que presta la SDIS.<sup>43</sup>

---

<sup>41</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL. Plataforma Estratégica SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2018, p.1. [Consultado 10, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/DFTjA>

<sup>42</sup>Ibíd.,p.5

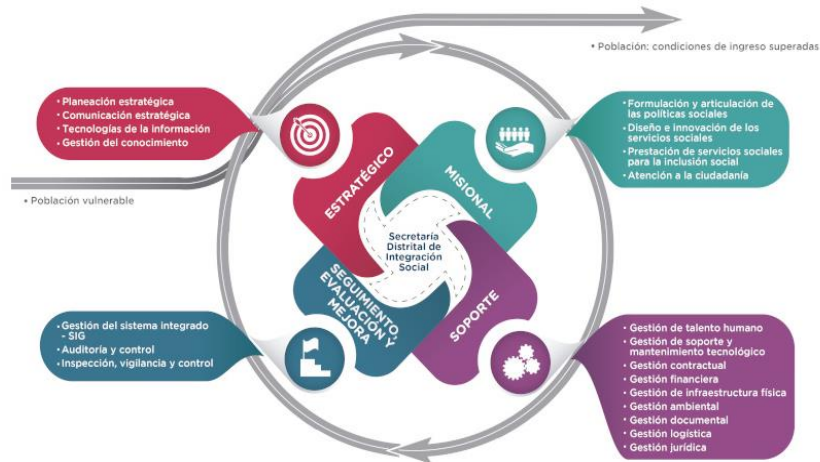
<sup>43</sup> Ibíd.,p.6

**Sistema Integrado de Gestión -SIG-:** El sistema Integrado de Gestión SIG, de la SDIS, está conformado por cuatro procesos, que se describen a continuación:

- ✓ **Estratégico.** El proceso está conformado por cuatro actividades: La planeación estratégica, la comunicación estratégica, las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento.
- ✓ **Misional.** Las actividades que hacen parte de este proceso son: la Formulación y articulación de las políticas sociales, el diseño e innovación de los servicios sociales, la prestación de los servicios sociales para la inclusión social y la atención a la ciudadanía.
- ✓ **Soporte.** El proceso está constituido por nueve actividades: La gestión del talento humano, la gestión del soporte y mantenimiento tecnológico, la gestión contractual, la gestión financiera, la gestión de infraestructura física, la gestión ambiental, la gestión documental, la gestión logística y finalmente la gestión jurídica.
- ✓ **Seguimiento, evaluación y mejora.** El proceso está conformado por tres actividades: La gestión del sistema integrado -SIG-, la auditoría y control y la inspección, vigilancia y control.

Se ilustra en la figura 3 los procesos y actividades que hacen parte del sistema integrado de gestión de la Secretaria Distrital de Integración Social.

Figura 3. Sistema Integrado de Gestión de la Secretaria de Integración Social



Fuente: Secretaria Distrital de Integración Social.

Los objetivos del Sistema Integrado de Gestión de la SDIS son diez, así:

1. Ofrecer servicios con calidad, calidez, eficiencia, eficacia y efectividad orientados a la satisfacción de los usuarios.
2. Promover la Responsabilidad Social institucional mediante la construcción y participación ciudadana en las políticas públicas y su control social, la gestión transparente y la atención a la ciudadanía con enfoque diferencial e incluyente.
3. Proteger los activos de información de la Entidad para mitigar los riesgos que afectan la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información.
4. Asegurar la custodia, administración, organización, oportunidad y conservación de todos los documentos que conforman el patrimonio documental de la Entidad.
5. Prevenir los accidentes de trabajo y aparición de enfermedades laborales a través de la identificación de los peligros, evaluación y valoración de los riesgos, asociados a las actividades de la Entidad, adoptando medidas de control necesarias que promuevan entornos de trabajo seguros y saludables.
6. Desarrollar acciones para la protección del medio ambiente mediante la identificación y control de aspectos e impactos ambientales, enfocados a la prevención de la contaminación generada por las actividades de la Entidad.
7. Implementar acciones encaminadas al desarrollo de los principios de autocontrol, autogestión y autorregulación en el marco de la gestión de Control Interno.
8. Dar cumplimiento a los requisitos legales, organizacionales suscritos y otros vigentes aplicables a la operación de la entidad.
9. Asegurar la mejora continua del Sistema Integrado de Gestión.
10. Destinar los recursos necesarios para la implementación y sostenibilidad del SIG<sup>44</sup>.

La Secretaria de Integración social está presente en las 20 localidades del Distrito Capital, tiene 14 proyectos de inversión, 33 servicios sociales dirigidos a la comunidad y a todo el transcurrir vital; desde la gestación al adulto mayor, incluyendo a niños, niñas, jóvenes, adultos, familias; desde un enfoque de derechos y diferencial, con temáticas transversales como la discapacidad, el fenómeno de habitabilidad en calle, la prevención del consumo de sustancias psicoactivas, la población LGBTI, la prostitución, la violencia intrafamiliar, la seguridad alimentaria entre otros.

Para realizar esta labor cuenta con el activo más importante de la organización que es su talento humano aproximadamente de 1890 servidores públicos de carrera administrativa y 6.500 personas de contrato, a través de órdenes de prestación de servicios.

---

<sup>44</sup>Ibíd.,p.6

Dentro de las orientaciones brindadas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y la Secretaria General de la Alcaldía Mayor, la Secretaria Distrital de Integración Social, implementa el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, con el compromiso de fortalecer y hacer más eficiente su gestión y desempeño institucional, que se traduce en tener un mejor servicio para los ciudadanos que acuden a los servicios sociales, ya que centran la atención en las necesidades y expectativas de las personas y de todas las partes interesadas.

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 ENFOQUE, ALCANCE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se realiza desde un enfoque cualitativo, es decir centra su análisis en la descripción de los fenómenos y cosas observadas (Cerde 1991)<sup>45</sup>. Es de tipo empírico, alcance descriptivo y el método fenomenológico.

La investigación es descriptiva, dado que desde allí es posible caracterizar y delimitar los hechos vinculados a la implementación MIPG en la entidad, con el propósito de analizar los resultados obtenidos, y como estos han tenido efecto en la cotidianidad administrativa y operativa de la SDIS, para lo cual se establecerán categorías de análisis que permitan organizar la información recolectada para describir desde allí la realidad vivida y sus modificaciones a partir de la implementación del MIPG; a fin de generar conocimiento que beneficie las prácticas institucionales y por ende al cumplimiento de la misión.

### 3.2 FUENTES DE INFORMACIÓN

**3.2.1 Fuentes Primarias.** Estas se constituyen en fuentes documentales que permiten indagar y profundizar sobre los temas objeto de investigación, en este caso en cuestión se van utilizar, las que se mencionan a continuación:

- ✓ Documentos institucionales a nivel nacional y distrital sobre el MIPG.
- ✓ Documentos institucionales SDIS, en relación con la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
- ✓ Entrevistas enfocadas o grupos de discusión con los funcionarios públicos que han participado en el proceso de aplicación del MIPG.
- ✓ Instrumentos de recolección de información: fundamentalmente matrices de información diseñadas a la luz de las categorías de análisis definidas y emergentes.

**3.2.3 Fuentes Secundarias.** Revisión de libros de la función pública donde se describe el MIPG desde los ordenadores conceptuales y operativos, bases de datos, artículos académicos y científicos, y trabajos de grado a nivel de maestría y doctorado en relación a los sistemas de gestión.

---

<sup>45</sup> GUTIÉRREZ, Hugo Cerda. Los elementos de la investigación. [Google Académico] 1991, p.13. [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/BaNmm>



**3.2.4 Fuentes Terciarias.** Revistas. Publicaciones periódicas de la función pública en relación con los avances conceptuales frente al MIPG.

Revisión de experiencias exitosas frente a la implementación del modelo en los diferentes entes territoriales.

### **3.3 ACTIVIDADES DETALLADAS.**

A continuación se detallan las actividades a desarrollar con el fin dar cumplimiento a los objetivos específicos planteados.

**3.3.1 Con relación al primer objetivo.** Describir las fases contempladas durante el proceso de implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Secretaría Distrital de Integración Social. Así:

- ✓ Descripción de las actividades realizadas en la fase de alistamiento.
- ✓ Descripción de las actividades realizadas en la fase de direccionamiento.
- ✓ Descripción de las actividades realizadas en la fase de implementación.
- ✓ Descripción de las actividades realizadas en la fase de seguimiento.

**3.3.2. Con relación al segundo objetivo.** Describir las categorías que permitan analizar los resultados obtenidos en la implementación del modelo planeación y gestión.

- ✓ Descripción de las categorías de análisis, lo que se constituye en un primer momento para el análisis de los resultados.

**3.3.3 Con relación al tercer objetivo.** Consolidar por categorías el análisis de los resultados obtenidos en la implementación del MIPG en la SDIS.

- ✓ Se realizará un registro de base cualitativa que permita recoger información documental y de fuente primaria.
- ✓ Lectura de fuentes documentales que den cuenta del proceso de implementación y de los resultados obtenidos por el MIPG.
- ✓ Categorizar los resultados obtenidos a partir de la implementación del modelo.
- ✓ Análisis comparativo usando la triangulación; técnica de análisis de datos que se centra en contrastar diferentes fuentes de información a partir de los datos recolectados.

## 4. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSION

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis y discusión de los resultados obtenidos, a partir del análisis de los resultados obtenidos por la Secretaria Distrital de Integración en la primera implementación del Modelo integrado de planeación y gestión -MIPG- en el año 2018, consolidado por categorías.

### 4.1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MIPG EN LA SDIS.

Para la implementación del Modelo Integral de Planeación y Gestión se establecieron cuatro fases que se mencionan en la Circular Conjunta 012 de 2018, emitida por la Secretaria General de la Alcaldía Mayor de Bogotá, allí se describen las directrices que hacen parte de cada una de las fases, así:

- ✓ “Alistamiento. Ideas claras, camino seguro.
- ✓ Direccionamiento. Motor de lo público.
- ✓ Implementación. Actúo lo que pienso.
- ✓ Seguimiento. Verifico mis avances”<sup>46</sup>

Adicionalmente se incluyó una nueva fase denominada: Incentivo “Soy exitoso y me premio”, que hace referencia, a fomentar el mejoramiento y el aprendizaje y reconocer a las entidades y organismos Distritales que demuestren desarrollos y avances significativos en la implementación del MIPG<sup>47</sup>, así lo contempla el Artículo trece (13) de Decreto Distrital 591 del 2018; a través del premio Distrital de la Gestión.

La figura 4, muestra la ruta de gestión constituida por las cuatro fases de ejecución: El alistamiento, el direccionamiento, la implementación, el seguimiento y finaliza con el incentivo.

---

<sup>46</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. Op.Cit.,p.38

<sup>47</sup>Ibíd., p.39

Figura 4. Ruta de la Gestión.



Fuente: Función Pública.

**4.1.1 Fase uno: Alistamiento.** “Ideas claras, camino seguro”<sup>48</sup>. El propósito de esta fase es hacer la adecuación institucional, la consolidación normativa y precisar el estado actual y madurez en que se encuentra la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

En esta fase se debe crear el Comité Institucional de Gestión y Desempeño -CIGDE- que reemplaza al Comité del Sistema Integrado de Gestión –SIG-. Es fundamental realizar un inventario de todos los comités existentes y que estos se alineen a las 17 políticas contempladas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Una vez realizada esta acción se procede a identificar la línea base, que se hace con los resultados obtenidos por la entidad con la aplicación del FURAG, instrumento mediante el cual se mide el índice de desarrollo Institucional, de la vigencia 2018, que se constituye como línea base para los próximos cuatro años, cuya meta es estar 5 puntos por encima para el próximo cuatrienio. Luego se

<sup>48</sup> Ibíd., p.39

realizan los auto-diagnósticos por cada una de las políticas incluidas en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Finalmente, se realiza la adecuación y sostenibilidad de Modelo Integrado de Planeación y Gestión, cuyo objetivo es realizar el plan de adecuación; este es el plan de implementación del MIPG; que será aprobado y monitoreado por el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

En la primera fase de alistamiento la Secretaria Distrital de integración Social realiza las siguientes acciones:

- ✓ La revisión de la normatividad vigente tales como el manual operativo MIPG versión 1 y 2, herramientas que orientan realización el autodiagnóstico por política, en fin, la lectura de los documentos orientados por el Departamento de la Función Pública y la Secretaria General de la Alcaldía Mayor.
- ✓ La realización de una estrategia de socialización para las áreas, ejecutada en tres momentos: La socialización de las 17 políticas, las herramientas y la normatividad asociadas, planeación y constitución de las mesas de trabajo; que permitieron identificar los responsables por política de acuerdo a las competencias y funciones; y como producto del trabajo de las mesas, la formulación de los autodiagnóstico y plan de acción por política.
- ✓ A partir del diagnóstico, la Entidad formuló el Plan de adecuación y sostenibilidad del Sistema Integrado de Gestión (SIG) en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), que cuenta con 56 actividades programadas para la vigencia 2019<sup>49</sup>.

**4.1.2 Fase Dos: Direccionamiento.** “Motor de lo público”<sup>50</sup>. En esta fase se coordinan las decisiones para formular e implementar los lineamientos, las políticas de operación y los planes estratégicos para el cumplimiento de los propósitos y el mejoramiento continuo del MIPG, desde una perspectiva integral de la gestión institucional.

La puesta en marcha de esta segunda fase se desarrolla en tres momentos: El primero es el de preparación y diagnóstico; que es el que permite identificar el estado en que se encuentra cada política incluida en el modelo, para determinar las

---

<sup>49</sup>SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.p.7

<sup>50</sup>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. Op.Cit.,p.47

brechas con los resultados obtenidos por la entidad mediante la aplicación del FURAG; el segundo es la formulación de la estrategia para poder implementar de forma paulatina el modelo, para tal efecto se requiere precisar la viabilidad técnica, financiera, e identificar los riesgos para su implementación; y finalmente el tercer momento es la elaboración de herramientas “que permiten operativizar las acciones o estrategias establecidas para las políticas de gestión y desempeño<sup>51</sup>”.

A continuación, se relacionan de manera detallada las actividades realizadas en la segunda fase de direccionamiento, desarrolladas en la Secretaría Distrital de Integración Social:

- ✓ Se expide la Resolución 0355 de 2019 por la cual se crea el Comité Institucional de Gestión y desempeño de la Secretaría Distrital de Integración Social, mediante el cual se establecen los líderes de cada una de las políticas de gestión y desempeño y del componente ambiental de la Entidad.
- ✓ Se actualiza el mapa de procesos de la entidad, que pasó de 13 a 20 procesos y estos en su caracterización quedaron alineados y articulados a las políticas de gestión y desempeño relacionadas en el modelo integrado de planeación y gestión.
- ✓ Se realizan jornadas de socialización con las diferentes dependencias de la Entidad para la apropiación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión utilizando herramientas lúdicas y didácticas.

**4.1.3 Fase Tres: Implementación.** “Actuó lo que pienso”. El propósito de esta fase es: “La ejecución de los planes de acción, lineamientos, metodologías, herramientas o instrumentos de las políticas de gestión y desempeño<sup>52</sup>”; es decir, se deben incorporar las orientaciones técnicas del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFC para aplicar los lineamientos y directrices para fortalecer la implementación del modelo, no obstante, hacer las adecuaciones necesarias que le apunten hacia la mejora de las herramientas utilizadas.

En la tercera fase de implementación la Secretaría Distrital de integración Social realiza las siguientes acciones:

- ✓ Se realizaron jornadas de trabajo con los equipos operativos para la apropiación del sistema integrado de gestión, que permitieron identificar requisitos y productos de las políticas de gestión y desempeño institucional, a partir de ese trabajo se establece una línea base en el nivel de implementación.

---

<sup>51</sup>. Ibíd.,p.53

<sup>52</sup>Ibíd. p.50

- ✓ La entidad desarrolla las actividades que tenía definidas en el plan de adecuación para la implementación de modelo.
- ✓ En el 2019 la Entidad realizó la actualización de los autodiagnósticos de las políticas de gestión y desempeño dispuestos por el Departamento Administrativo de la Función pública (DAFP) para el análisis de información y toma de decisiones<sup>53</sup>.
- ✓ Una vez que se emite la guía, se hace la revisión normativa y se constituyen las mesas de trabajo por cada una de las 17 políticas contempladas en el MIPG, y se orientan diligenciando un instrumento que contiene la siguiente información: roles y responsabilidades, planeación, implementación, seguimiento y medición.
- ✓ El diligenciamiento del instrumento permite revisar el estado de implementación e identificar las acciones que se deben realizar al mes de noviembre del año en curso y cuales se dejan para el plan de adecuación de la vigencia 2020.

**4.1.4 Fase Cuatro: Seguimiento.** “Verifico mis avances”<sup>54</sup>. El propósito de la cuarta y última fase es conocer el estado de avance de la gestión en la implementación de las políticas de gestión y desempeño institucional del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. En esta fase se realiza un análisis de los resultados del FURAG y la aplicación de los autodiagnósticos, la revisión de indicadores en relación con la implementación del Modelo Integrado Planeación y Gestión en coherencia con lo planeado y finalmente se realiza el informe de la implementación.

Para la realización de la fase de seguimiento la entidad ha realizado las siguientes actividades:

- ✓ La directora de Diseño y Análisis Estratégico –DADE-, realizó reuniones de seguimiento, para verificar el estado de cumplimiento, en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión en la Secretaria Distrital de Integración Social.
- ✓ El Departamento Administrativo de la Función Pública programo la medición del estado de implementación de las 17 políticas públicas incorporadas en el MIPG entre el 18 y 20 de diciembre de la vigencia 2019.

---

<sup>53</sup>SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. Op. Cit., p.9

<sup>54</sup>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. Op.Cit.,p.51

## **4.2 DESCRIPCIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE ANÁLISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO PLANEACIÓN Y GESTIÓN**

Las categorías para el análisis de los resultados de la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, han sido determinadas a partir de las dimensiones que conforman el Modelo Integrado de Planeación y Gestión. A continuación se detallan y describen las categorías:

**4.2.1 Dimensión de Talento Humano.** El propósito es orientar a las entidades públicas sobre el ciclo de vida del servidor público que está conformado por el ingreso, desarrollo y retiro; así mismo, “garantizando el principio de mérito en la provisión de los empleos, el desarrollo de competencias, la prestación del servicio, la aplicación de estímulos y el desempeño individual”<sup>55</sup>. A esta dimensión la guían los lineamientos de las políticas públicas de gestión estratégica del talento humano e integridad, los autores lo han denominado el “corazón del modelo”; dado que el talento humano se considera el activo más importante que tienen las entidades, por esta razón se debe fortalecer y reconocer su rol dentro del cumplimiento de la gestión institucional.

**4.2.2 Dimensión de Evaluación de Resultados.** Su propósito es que las entidades hagan permanentemente el seguimiento a la gestión realizada y al desempeño, con respecto a la consecución de resultados de acuerdo al plan estratégico; en relación con los tiempos y recursos utilizados, que permita identificar riesgos e incorporar mejoras. Se identifican dos momentos: “A través del seguimiento a la gestión institucional, y en la evaluación propiamente de los resultados obtenidos”<sup>56</sup>. El lineamiento de la política Pública que guían esta dimensión, es la de gestión y desempeño institucional.

**4.2.3 Dimensión Gestión del Conocimiento y la Innovación.** Fundamental en el posicionamiento de una cultura organizacional alrededor de la producción de conocimiento, el desarrollo de nuevas tecnologías y de agenciar aprendizajes permanentes que fortalezca la gestión pública e institucional. La conforman cuatro ejes: La generación y la producción del conocimiento, las herramientas para uso y la apropiación, analítica institucional y la cultura de compartir y difundir.

Las categorías anteriormente descritas, se analizarán con base a las dos variables:

---

<sup>55</sup>PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. Op.Cit.,p.20

<sup>56</sup>Ibíd., p.64.

- ✓ El grado de afectación en el desempeño de la SDIS. ¿Qué tanto impactan los resultados?
- ✓ Las oportunidades de mejora.

Se utilizarán porque permiten determinar qué aspectos están afectando el cumplimiento de las metas propuestas en las dimensiones seleccionadas; y cuáles son las acciones de mejora recomendadas, para que se optimicen los resultados y el Índice de desempeño institucional de la Secretaría Distrital de Integración Social; ya que, en el próximo cuatrienio debe obtener 5 puntos por encima de los resultados logrados en el 2018.



### 4.3 ANÁLISIS POR CATEGORÍAS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN EN LA SECRETARÍA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL

En este capítulo se presenta el análisis de resultados de las categorías definidas y descritas en el capítulo anterior, para realizar este ejercicio es pertinente presentar los resultados del FURAG II en el año 2018, obtenidos por la Secretaría Distrital de Integración Social en la implementación del modelo Integrado de Planeación y Gestión.

A continuación se presentan los resultados de desempeño en relación a las siete dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión (MIPG): talento humano, direccionamiento, estratégico y planeación, evaluación de resultados, control interno, gestión para resultados con valores, información y comunicación, y gestión del conocimiento. La puntuación obtenida se relaciona en la figura 5, de acuerdo a los resultados obtenidos por cada una de las dimensiones del MIPG.

Figura 5. Resultados 2018 FURAG II Secretaría Integración Social

Dimensiones	Resultados
Talento humano.	76.2
Direccionamiento estratégico y Planeación.	77.8
Evaluación de resultados.	79.1
Control Interno.	79.3
Gestión para resultados con valores.	79.5
Información y comunicación.	80.7
Gestión del conocimiento.	87.0
Índice de desempeño Institucional	80.5

Fuente: Elaboración Propia. FURAG II. Función Pública.

A partir de los resultados obtenidos, se observa que los puntajes alcanzados por la SDIS exhiben un valor mínimo de 77.8 sobre 100 (direccionamiento estratégico y planeación) y 87 sobre 100 (gestión del conocimiento), con un índice de desempeño institucional de 80.5. En referencia a estos resultados, se han determinado las siguientes dimensiones para el análisis por categorías:

- ✓ Talento Humano.
- ✓ Evaluación de Resultados.
- ✓ Gestión del Conocimiento y la innovación.

El criterio a tener en cuenta para la selección de estas categorías son los resultados de desempeño obtenidos por las dimensiones teniendo en cuenta los puntajes alcanzados así: Bajo, medio y alto; la categoría ubicada en el puntaje medio se seleccionó a partir del promedio entre los puntajes obtenidos por las categorías, dando como resultado la media ponderada de 79.1 que en este caso corresponde a la categoría de evaluación de resultados, una de las dimensiones fundamentales en la implementación del MIPG, ya que permite hacer un seguimiento a la gestión y desempeño institucional de los resultados obtenidos; esta dimensión en particular tiene un puntaje promedio entre el más alto y el más bajo. Adicionalmente este ejercicio permite contrastar la información.

De acuerdo a cada una de las categorías de análisis definidas se realiza un ejercicio de triangulación de información, el cual es una técnica de análisis de datos que permite contrastar la información extraída de diferentes documentos o fuentes documentales, en este caso tres a saber:

- ✓ El informe de gestión modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), realizado por el equipo de trabajo de la Secretaría Distrital de Integración Social. Vigencia 2019.
- ✓ Informe personalizado resultados FURAG II Secretaría Distrital de Integración Social año 2019.
- ✓ Los autodiagnósticos por políticas públicas que hacen parte de cada una de las dimensiones del modelo integrado de planeación y gestión, y que se constituyeron en la línea base para la implementación del mismo en la entidad.

En seguida se presenta el análisis de resultados por las categorías definidas:

**4.3.1 Dimensión de Talento Humano.** Con base a la información presentada en las tres fuentes documentales se evidencia:

De acuerdo a los resultados cuantitativos que presenta el informe personalizado FURAG 2018 de la Secretaría de Integración Social, los puntajes obtenidos en relación con la implementación de la política de gestión estratégica del talento humano se tienen en cuenta los tres puntajes más bajos; estos son:

- ✓ Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano con 48,78
- ✓ La desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano con 73,53
- ✓ Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad con 74.67

En relación con el primer ítem se señalan algunos planteamientos que presenta el informe personalizado FURAG 2018, nos dice que para elegir un cargo de libre nombramiento y remoción y/o cargo directivo la entidad no verifica que existan servidores de carrera que cumplan con el perfil y que puedan acceder a los mismos a través encargo o por comisión; adicionalmente, no se aplican pruebas para garantizar la idoneidad de los candidatos, por lo tanto, la entidad no emplea mecanismos para seleccionar a sus directivos o de libre nombramiento y remoción a través de grupo de meritocrática de la función pública, universidades y/o empresas privadas de selección y reclutamiento de personal o cazatalentos (head-hunters), ni realiza procesos de inducción a los gerentes públicos que se vinculan a la organización<sup>57</sup>.

El autodiagnóstico de la Política de gestión estratégica del talento humano, ubica la información en la categoría de gerencia pública y en la actividad de: “Desarrollar procesos de reclutamiento que garanticen una amplia concurrencia de candidatos idóneos para el acceso a los empleos gerenciales (o directivos) y el criterio de calificación son las estrategias implementadas para garantizar la amplia concurrencia de candidatos en los procesos de selección de gerentes”<sup>58</sup> y la valoración se realiza a través de cinco (5) ítems que interroga si la entidad ha analizado, implementado una alternativa, o dos mecanismos de reclutamiento a candidatos a gerentes públicos y si se ha evaluado su eficacia; la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 50 de un máximo de 100. Finalmente, en relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, no lo menciona.

En coherencia con esta evidencia es importante señalar que la SDIS debe estimular a las personas de carrera administrativa que llevan una trayectoria y tienen conocimiento de la entidad para que puedan optar por ejercer un cargo directivo o de libre nombramiento y remoción; y así aportar en el desarrollo de la gestión institucional, que se den estímulos y se pueda desarrollar al interior de la misma una política de ascensos, donde el talento humano se sienta reconocido, motivado. Y por consiguiente, adquiera un valor la meritocrática para acceder a los cargos directivos y que estos no se constituyan solo en la manera como el gobierno de turno vincula al talento humano por favores políticos o por tener una buena red de relaciones políticas.

---

<sup>57</sup> ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2019. Pág. 7. [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/YBWCs>

<sup>58</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.,p.1

Adicionalmente, es importante precisar el efecto que tiene en el desarrollo de la gestión institucional, el desempeño de personas que llegan a la entidad, sin recibir un proceso de inducción y no tener conocimiento del funcionamiento de la misma, en ocasiones ocurre que toman decisiones que van en detrimento de la Entidad y del talento humano, lo cual podría conllevar a situaciones de acoso laboral, extralimitación de funciones, ya que no se respetan conductos regulares de los procesos; enviando un mensaje de ambigüedad, falta de claridad y efectos negativos en el desempeño de la gestión al interior y fuera de la Entidad.

Con respecto al segundo ítem desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano el informe personalizado FURAG 2018 plantea que no son suficientes ni adecuados los mecanismos que implementa la entidad para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados. Al respecto, la Entidad no identifica, documenta y analiza las razones y las causas del retiro y por lo tanto nos las tiene en cuenta para mejorar la gestión del talento humano<sup>59</sup>.

El autodiagnóstico de la Política de gestión estratégica del talento humano, ubica la información en la categoría de administración del talento humano y en la actividad de: “Realizar entrevistas para identificar las razones por las que los servidores se retiran de la entidad y elaborar un informe acerca de las razones de retiro que genere insumos para el plan de previsión del talento humano”<sup>60</sup>, estas se valoran a través de cinco ítems que consulta la estrategia de registros de entrevistas de retiro y análisis agrupados y el informe, obteniendo un puntaje de 40 con un máximo 100 puntos. Este tema en particular el informe de gestión de la Entidad en la implementación del modelo no lo menciona.

Es fundamental establecer las razones de retiro de los servidores públicos y documentarlo dado que esto se constituye en un insumo que permite perfilar el talento humano de la entidad y establecer acciones que contribuya a la retención, desarrollo y fortalecimiento del mismo en aras de capitalizar ese activo fundamental en la proyección de la organización en el orden distrital.

El autodiagnóstico de la Política de gestión estratégica del talento humano, ubica la información en la categoría de administración del talento humano y en la actividad de gestión: “Desarrollar el programa de horarios flexibles en la entidad”<sup>61</sup>, esta se

---

<sup>59</sup>ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op. Cit., p. 6

<sup>60</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano. Op. Cit., p. 1

<sup>61</sup> Ibid.,p.1

valora a través de cinco ítem donde se pregunta si la entidad ha implementado el programa, si lo ha socializado con los servidores públicos, capacitado, si lo conoce y no lo ha divulgado y finalmente si midió el impacto de lo logrado, obteniendo un puntaje de 20 con un máximo 100 puntos. Esta actividad es la que obtiene el puntaje más bajo en el autodiagnóstico, no obstante, en el informe de la entidad no se menciona.

En relación con la adopción de un programa de horarios flexibles permite a las Entidades incorporar en su desempeño prácticas laborales diferenciales, reconociendo el contexto laboral cambiante y la construcción de una cultura organizacional basada en la confianza, pues el hecho, que un trabajador cumpla el horario establecido no está directamente relacionado con la productividad y cumplimiento de las metas y el plan estratégico de la organización. Dado que es un ejercicio de corresponsabilidad compartida frente al logro y desempeño institucional, el no implementarlo habla de la rigidez y el desconocimiento, que el uso esta alternativa genera mayores dividendos en bienestar de los empleados y en el rendimiento de la entidad.

El autodiagnóstico de la Política de gestión estratégica del talento humano, ubica la información en la categoría de clima organizacional y cambio cultural y en la actividad: “Promover y mantener la participación de los servidores en la evaluación de la gestión (estratégica y operativa) para la identificación de oportunidades de mejora y el aporte de ideas innovadoras”<sup>62</sup>, se valora a través de cinco ítems donde se indaga si se han realizado acciones que apunten a la participación del servidor público en el desarrollo de acciones de mejora, si se ha realizado que acciones producto de este ejercicio se han implementado en la entidad. El puntaje obtenido es de 21 con un máximo de 100 puntos. Es de señalar que en el informe de la entidad no se reporta.

Es fundamental que dentro del plan estratégico de la entidad se incorpore la consulta y participación del talento humano de carrera administrativa para que aporte técnicamente sobre los temas cruciales de la entidad, generando compromiso, conocimiento y nivel de pertenencia sobre los retos estratégicos, la constitución de equipos de trabajo idóneos, competitivos y de alto nivel técnico que le permitan a la Secretaría Distrital de Integración Social mejorar su desempeño institucional y cumplir con las metas establecidas. Adicionalmente incorporar la producción de conocimiento y la innovación en la cultura organizacional, documentando estas acciones y estableciendo la evaluación y trazabilidad, que permita la actualización y creación de nuevos servicios y productos acordes con el desarrollo a nivel social y con la transformación de la ciudad.

---

<sup>62</sup>Ibid.,p.1

Es pertinente destacar que la Secretaria Distrital de Integración Social “logró un avance del 90% en la implementación del Decreto Nacional 1072 de 20157, y Resolución Nro. 0312 de 20198, y del 99 % en la documentación requerida por la norma distrital y nacional para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). Los componentes que abarca este sistema son: seguridad industrial, medicina preventiva y del trabajo y plan de emergencias”<sup>63</sup>. Así mismo que el plan de bienestar tuvo un alcance del 80% en los funcionarios a través de apoyos educativos para procesos formativos académicos, actividades culturales y recreo-deportivos que contribuyen a mejorar niveles de satisfacción, motivación y pertenencia del talento humano con la Entidad.

**4.3.2 Dimensión de Evaluación de resultados.** Con base a la información presentada en las tres fuentes documentales se evidencia:

De acuerdo a los resultados cuantitativos que presenta el informe personalizado FURAG 2018 de la Secretaria de Integración Social, el puntaje logrado en relación con la implementación de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional es de 79.07, la dimensión de evaluación de resultados obtiene un desempeño promedio de 79.1 con respecto a las 6 dimensiones restantes.

El informe personalizado FURAG 2018 plantea que en relación con el análisis de los indicadores de la gestión institucional: “El equipo directivo no hace seguimiento a los indicadores de gestión institucional”<sup>64</sup>. Así mismo, el autodiagnóstico de la Política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, ubica la información en el componente del mismo nombre y en la categoría del diseño del proceso de evaluación que tiene 6 actividades que le consulta a la entidad, si considera la evaluación como una práctica permanente y como un proceso encaminado a promover la buena gestión y mejorar el desempeño institucional, y adicionalmente si diseña métodos cualitativos y cuantitativos de seguimiento que permiten evaluarla gestión y el desempeño de la institución, estas actividades puntúan con 100, no obstante, la actividad: “Lograr integralidad y sinergia entre el seguimiento y evaluación de todos los procesos de gestión de la entidad”<sup>65</sup> es la única que obtiene un puntaje de 70, y baja el promedio de la categoría a un 95%.

---

<sup>63</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. Op. Cit., p.13

<sup>64</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op.Cit., p. 25

<sup>65</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Seguimiento y Evaluación de Desempeño Institucional. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019., p.1

En relación con el tema el informe de gestión de la entidad lo menciona y lo considera una limitación, en la implementación de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional, con respecto a la adecuación que está realizando para implementar el modelo integral de planeación y gestión en el marco de las tres líneas de defensa. Adicionalmente registra que el nivel de satisfacción de las personas frente a la prestación de los servicios es del 93.35, medición realizada por la entidad a través de canales telefónicos y presenciales.

Frente a la información aquí presentada es pertinente fortalecer el liderazgo y la apropiación que los directivos tienen en relación al seguimiento de los indicadores de desempeño institucional, que muestra los avances de la entidad en la consecución de los objetivos estratégicos; aunque si bien se encuentran definidos los indicadores la toma de decisiones se basa en los datos que se midan a partir de estos, siendo necesario la medición y seguimiento por parte de los responsables; pues permite que sean los que motiven al talento humano adscritos a las diferentes dependencias a tener un mayor nivel de compromiso y trabajo colaborativo para alcanzar las metas propuestas. Este aspecto se correlaciona con el establecimiento de sinergias entre el seguimiento y la evaluación, factores fundamentales a la hora de dar cuenta de la gestión institucional en coherencia con lo planeado.

Es de destacar que “la Entidad fortaleció el proceso de seguimiento al plan de acción institucional con el diseño e implementación del instrumento Seguimiento a Proyectos de Inversión -SPI-. En este se registran los avances de los objetivos estratégicos, las metas de resultado y producto del Plan Distrital de Desarrollo, la inversión presupuestal, los indicadores de los proyectos de inversión; todo en un solo instrumento que permite elaborar 62 informes al año”<sup>66</sup>. Adicionalmente la SDIS actualizo y unifico los aplicativos administrativos, financieros y de talento humano.

**4.3.3 Dimensión de Gestión del Conocimiento y la Innovación.** Con base a la información presentada en las tres fuentes documentales se evidencia que de acuerdo a los resultados cuantitativos que presenta el informe personalizado FURAG 2018 de la Secretaria de Integración Social, el puntaje logrado en relación con la implementación de la política de gestión del conocimiento y la innovación es de 87.04, se destaca que es la dimensión que alcanza el resultado de desempeño más alto de los obtenidos por la Entidad.

El informe personalizado FURAG 2018 plantea que en relación con el desarrollo de actividades de investigación e innovación: “La entidad no promueve la participación de su personal, en la generación de ponencias, artículos, ni desarrolla

---

<sup>66</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. Op. Cit., p.72

investigaciones con semilleros, equipos o grupos y tampoco publica en grupos de investigación y/o revistas reconocidas y/o clasificadas”<sup>67</sup>.

Así mismo, el autodiagnóstico de la Política de gestión del conocimiento y la innovación, ubica la información en el componente de planeación y en la categoría de identificación del conocimiento más relevante de la entidad y el criterio de calificación es: “Elaborar evaluar e implementar un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica de la entidad”<sup>68</sup> y la valoración se realiza a través de 5 ítems que consulta a la entidad tiene un programa de gestión del conocimiento implementado, lo ha evaluado y qué relación tiene con la planeación estratégica; en la que la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 20 de un máximo de 100. En relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, no lo menciona.

Es fundamental que la Entidad defina y establezca un programa para la gestión del conocimiento y la innovación que se articule a su planeación estratégica y que transverse la vida institucional y organizacional, que se produzca conocimiento, que se escriba lo que se vive en el territorio en los diferentes servicios sociales, en la implementación de las políticas públicas poblacionales y sociales, que incluya las voces de los ciudadanos y ciudadanas que son nuestros clientes externos, los clientes internos constituidos por los directivos, asesores, profesionales, técnicos y operarios y otras partes interesadas; que permitan fortalecer las ofertas institucionales de cara a la ciudadanía y con base a esta producción de conocimiento sea el insumo por excelencia para la toma de decisiones y la mejora permanente.

El informe personalizado FURAG 2018 plantea con respecto al uso de técnicas, métodos o metodologías de gestión del conocimiento e innovación: “La entidad no desarrolla procedimientos para evaluar las ideas ni tampoco aumenta la probabilidad de escalar prototipos”<sup>69</sup>.

El autodiagnóstico de la Política de gestión del conocimiento y la innovación, ubica la información en el componente de Analítica institucional y en la categoría de Ejecución de análisis y validación de datos e información y el criterio de calificación es: “Definir los indicadores de medición de madurez de la gestión del conocimiento

---

<sup>67</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op. Cit., p. 25

<sup>68</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019., p.1

<sup>69</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op.Cit., p. 25



y la innovación en la entidad, medir el grado de avance y analizar los resultados para definir un programa de gestión del conocimiento y la innovación, así también, llevar a cabo acciones de mejora<sup>70</sup> y la valoración se realiza a través de 5 ítems que pregunta; si la entidad cuenta con indicadores, analiza los resultados, tiene un programa y realiza acciones de mejora para medir la gestión del conocimiento y la innovación; en la que la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 20 de un máximo de 100. En relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, no lo menciona.

En esta situación lo reportado es que al no contar con un programa que oriente la gestión del conocimiento y la innovación pues no se poseen indicadores que den cuenta del mismo y de la trazabilidad de este tema crucial en el desarrollo de la entidad, pues este no debe ser de una dependencia en particular sino que debe involucrar estratégicamente desde la alta dirección hasta cada una de las diferentes dependencias, siendo transversal y articulador en la construcción de nuevos escenarios donde la toma de decisiones se soporten en la investigación y conocimiento de lo social, involucrando el talento humano de la entidad de carrera administrativa que permita darle una continuidad, crecimiento, actualización e innovación permanente en la producción de conocimiento al interior de la entidad y del Distrito.

El informe personalizado FURAG 2018 menciona en relación a la innovación: “La entidad no publica los resultados de las actividades y/o proyectos de innovación tampoco cuenta con documentación sobre cómo replicar o escalar buenas prácticas en innovación pública<sup>71</sup>; adicionalmente plantea que los “retos o barreras para innovar se presentan porque en la Secretaria de Integración Social no hay tiempo suficiente para implementar las innovaciones<sup>72</sup> y que los métodos de innovación abierta (crowdsourcing) no son utilizados.

Mientras tanto el autodiagnóstico de la Política de gestión del conocimiento y la innovación , ubica la información en el componente de Generación y Producción y en la categoría de Innovación: “Formular, ejecutar, monitorear y difundir proyectos de innovación para solucionar las necesidades de la entidad<sup>73</sup> y la valoración se realiza a través de 5 ítems que pregunta; si la entidad cuenta con proyectos de innovación, si mide con indicadores, analiza y compara sus resultados y si difunde

---

<sup>70</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Op. Cit., p.1

<sup>71</sup>ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op. Cit., p. 25

<sup>72</sup> Ibíd., p. 25

<sup>73</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Op. Cit., p.1

la buenas prácticas, la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 40 de un máximo de 100. En relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, plantea que se realizó en el año 2019 el primer foro sobre innovación y gestión pública y social, con expertos nacionales e internacionales y la evaluación de 15 iniciativas en gestión pública y social de 14 localidades, en una valoración hecha por expertos en innovación recomendaron que cinco de ellas tenían potencial para ser replicadas.

El desafío es fortalecer la innovación a través de un programa que lo oriente y lo incorpore en los objetivos estratégicos de la entidad, documentarlo, establecer una batería de indicadores, evaluar y comparar los resultados de los proyectos innovadores, que contribuya a la solución de problemas. Que producto de la innovación se incorporen nuevos productos y servicios sociales, que a mediano y largo plazo se constituya en una ventaja competitiva, con capacidad distintiva, que responda a las expectativas del cliente interno, las partes interesadas y de los ciudadanos que utilizan las ofertas institucionales.

El informe personalizado FURAG 2018 menciona en relación al desarrollo de acciones para conservar el conocimiento de los servidores públicos: “La entidad no gestiona los riesgos y controles relacionados con la fuga de capital intelectual”<sup>74</sup>.

Entre tanto, el autodiagnóstico de la Política de gestión del conocimiento y la innovación, ubica la información en el componente de Planeación y en la categoría de Identificación del conocimiento más relevante de la entidad: “Identificar los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual de la entidad y llevar a cabo acciones para evitar la pérdida de conocimiento”<sup>75</sup> y la valoración se realiza a través de 5 ítems que pregunta; si la entidad identifica los riesgos relacionados con la fuga de capital intelectual, los gestiona y los documenta los riesgos asociados al conocimiento explícito y tácito, la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 40 de un máximo de 100. En relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, menciona que realiza inducciones y re inducciones con respecto a la documentación de los procesos, procedimientos y documentos del sistema integrado de gestión que permite el conocimiento de las orientaciones institucionales y consolidar la información relevante de los contratistas en sus informes de ejecución.

En relación con la situación reseñada en el párrafo anterior no solo compete a las personas vinculadas a través de la modalidad de contrato u órdenes de prestación

---

<sup>74</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op.Cit., p. 25

<sup>75</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Op. Cit., p.1

de servicios sino que debe incluir al talento humano en general sin importar el tipo de vinculación, pues la entidad invierte recursos en la capacitación, actualización, fortalecimiento y desarrollo de competencias en su activo más importante, que es su talento humano y no tiene los mecanismos de retención y usufructo de su inversión para que esta se reinvierta en el fortalecimiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos y en el posicionamiento de la entidad a su interior y en el Distrito.

El informe personalizado FURAG 2018 menciona con respecto a los proyectos de investigación: “La entidad no cuenta con grupos reconocidos y clasificados en Colciencias, tampoco trabaja con semilleros, grupos o equipos de investigación externos y adicionalmente no ha publicado artículos en alguna revista académica o medio de comunicación”<sup>76</sup>.

Por otro lado el autodiagnóstico de la Política de gestión del conocimiento y la innovación, ubica la información en el componente de Generación y Producción y en la categoría de Investigación: “Participar en semilleros, equipos, grupos de investigación y/o redes académicas relacionadas con la misión de la entidad, además, publicar resultados”<sup>77</sup> y la valoración se realiza a través de 5 ítems que pregunta; si participa en el desarrollo de investigaciones con equipos de trabajo al interior de la entidad, si es miembro de redes académicas y si socializa y publica resultados, la Secretaria Distrital de Integración Social obtiene un puntaje de 60 de un máximo de 100. En relación con el tema en cuestión, el informe de gestión de la entidad, menciona que se han desarrollado 26 investigaciones en cooperación con universidades y centros de investigación con respecto al estudio de dinámicas poblacionales en la ciudad, adicionalmente que se realizaron tres evaluaciones externas de resultados de tres servicios sociales: Hogares de paso día-noche para habitantes ciudadanos de calle, comedores para población en inseguridad alimentaria y Centros crecer e Integrarte en atención externa para personas con discapacidad.

Es importante señalar que se reconoce el esfuerzo realizado por la entidad de incorporar la investigación como un elemento importante en la ampliación de conocimiento y en el desarrollo de alianzas estratégicas con las universidades y centros de investigación, no obstante, es fundamental que la Entidad le dé la rigurosidad que significa constituir y cualificar equipos de trabajo conformados por talento humano de carrera administrativa y contratistas de los niveles asesores, profesionales y técnicos de alto nivel competitivo reconocidos y clasificados en

---

<sup>76</sup> ALCALDÍA DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. Op.Cit., p. 25

<sup>77</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. Op. Cit., p.1

Colciencias y que se establezca dentro del programa de producción de conocimiento e innovación un plan de acción cuatrienal que le reporte a la Secretaría Distrital de Integración Social insumos para la toma de decisiones en su plan de gestión institucional y en el empoderamiento en la producción de conocimiento en el Distrito como líder del sector social.

Al revisar las diferentes fuentes documentales donde se presenta la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Secretaría Distrital de Integración Social como son: El informe personalizado de resultados FURAG 2018, los autodiagnósticos de las diferentes políticas de gestión y el informe de implementación de la Entidad, la información es diferente e insuficiente, pues si bien es cierto, el informe personalizado señala las brechas en la implementación del modelo y que la entidad debe tener en cuenta para mejorarlo, los autodiagnósticos no las evidencian, pues la mayoría presentan cumplimiento altos en los ítems de los diferentes criterios de evaluación y al contrastar con los resultados de desempeño FURAG obtenidos por la entidad no son coherentes con los puntajes logrados.

La implementación del MIPG representó un desafío para la Secretaría Distrital de Integración Social, “ya que implicó la articulación entre los líderes de las políticas de gestión y desempeño, dependencias y procesos, logrando que la Entidad obtuviera el cuarto puesto dentro de las entidades Distritales evaluadas en el Formulario Único de Avance a la Gestión –FURAG- y fue galardonada con el segundo lugar entre las categorías de entidades grandes, con el Premio Distrital a la Gestión 2019”<sup>78</sup>.

Así mismo es fundamental destacar el compromiso del talento humano en los diferentes niveles: Directivos, asesores, profesionales, técnicos, operarios; vinculados a través de libre nombramiento y remoción, órdenes de prestación de servicio, contratistas, provisionales, y de carrera administrativa; que a través de su compromiso y pertenencia con la Entidad han logrado el posicionamiento, desarrollo en la gestión y el mejoramiento en el desempeño institucional para ser reconocidos como líderes del sector social en el Distrito Capital, reto en cual se avanza cada día más, y que la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión ha contribuido a que esto se logre.

---

<sup>78</sup> SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. Op.Cit., p.5

## 5. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo se derivan las siguientes conclusiones:

- ✓ La implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión promueve que las entidades del estado, ubiquen a la ciudadanía, el cliente externo y a los grupos de valor, en el centro de atención, generando una nueva cultura alrededor de la gestión pública; haciéndola más eficiente, reduciendo costos, generando complementariedades y sinergias entre las diferentes instituciones del estado para llevar respuestas responsables y articuladas; acordes con las realidades vividas en los territorios.
- ✓ El Distrito adopta el MIPG mediante el Decreto 591 de octubre de 2018, una vez adoptado, la entidad empieza la fase de implementación. Es importante mencionar que en coherencia con el acto administrativo, la guía para la implementación no se publicó en los 5 meses posteriores que se tenía previstos; sino que se emitió en julio de 2019, situación que ha retrasado la implementación del modelo en el Distrito y por supuesto en los sectores que lo conforman, como es el caso de la Secretaría Distrital de Integración Social, que en su momento realiza las actividades que tenía definidas en el plan de adecuación.
- ✓ El corazón del modelo integrado de Planeación y gestión es el talento humano, es un llamado para que las instituciones lo incorporen en la construcción de una cultura organizacional fundamentada en el reconocimiento y en el desarrollo del activo más importante de la organización. De los resultados de desempeño del FURAG obtenidos por la Secretaría Distrital de Integración Social, esta es la dimensión que exhibe el puntaje más bajo de 76.2 y en el informe personalizado como en el autodiagnóstico de la gestión estratégica del talento humano se señalan algunos aspectos que la entidad debe fortalecer en esta dimensión. Primero, revisar la manera como se selecciona el talento humano que ejerce los cargos directivos o gerenciales que obedezca a un ejercicio de meritocracia y realizar la inducción pertinente a que da lugar para ejercer un cargo con funciones de dirección; y por consiguiente, adquiera un valor la meritocrática para acceder a los cargos directivos y que estos no se constituyan solo en la manera como el gobierno de turno vincula al talento humano por favores políticos. Segundo, que se deben analizar los mecanismos que implementa la entidad para transferir el conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados. Tercero, que es necesario identificar y documentar las razones y las causas del retiro de los servidores públicos para mejorar la gestión del talento humano. Cuarto, es pertinente revisar la inclusión de un programa de horarios flexibles y quinto, se debe tener en cuenta la participación del servidor público en la evaluación estratégica y operativa para la identificación de oportunidades de mejora que fortalezca el desempeño institucional de la entidad.

- ✓ De acuerdo a los resultados de desempeño del FURAG la dimensión de evaluación de resultados es la que obtiene un puntaje promedio con un 79.1 en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, en el informe personalizado como en el autodiagnóstico de la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional es necesario tener en cuenta: Por un lado, fortalecer el liderazgo y la apropiación que los directivos tienen en relación al seguimiento de los indicadores de desempeño institucional, pues esto permite que sean los que motiven al talento humano a tener un mayor nivel de compromiso y trabajo colaborativo para alcanzar las metas propuestas; y por otro lado, el establecimiento de sinergias entre el seguimiento y la evaluación, factores fundamentales a la hora de dar cuenta de la gestión institucional en coherencia con lo planeado.
  
- ✓ Finalmente, la dimensión que exhibe el puntaje más alto de 87.04 en la Secretaria Distrital de Integración de acuerdo a los resultados de desempeño del FURAG, es la gestión del conocimiento y la innovación. En el informe personalizado como en el autodiagnóstico de la gestión del conocimiento y la innovación se plantean algunos aspectos que la entidad debe mejorar a fin de fortalecer esta dimensión. Primero, considerar la implementación de un programa de gestión del conocimiento articulado con la planeación estratégica, documentado, estableciendo una batería de indicadores, que permita evaluar y comparar los resultados de los proyectos innovadores, que contribuya a la solución de las necesidades de la entidad . Segundo, revisar las acciones que realiza para la identificación de los riesgos asociados con la fuga de capital intelectual. Y el tercero, motivar e incorporar al talento humano a participar en el desarrollo de investigaciones y constituir equipos de trabajo cualificados y reconocidos en Colciencias, pertenecer a redes académicas, a socializar y publicar los resultados, y que se constituyan en insumos fundamentales para la toma de decisiones construyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y al desarrollo institucional de la entidad.

## 6. RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se señalan las siguientes recomendaciones para la entidad caso de estudio:

- ✓ La importancia de la veracidad y confiabilidad de los datos; dado que a partir del análisis realizado se evidencia que los datos contrastados no eran suficientes, por lo tanto, es importante que la entidad lo revise y tome medidas al respecto, ya que es fundamental que la información sea confiable y veraz para la toma de decisiones y que permita precisar, fortalecer y darle continuidad a las acciones de mejoramiento.
- ✓ Fortalecer la gestión estratégica del talento humano como un grupo de valor fundamental en el cumplimiento del desempeño y desarrollo institucional, en aspectos tales como la meritocrática adquiera valor para acceder a los cargos directivos en relación con el personal adscrito a carrera administrativa, establecer mecanismos para la transferencia de conocimientos de los servidores públicos que se retiran, documentando las causas del retiro, la adopción de horarios flexibles y finalmente la vinculación de los servidores a la evaluación estratégica para la identificación de las acciones de mejora.
- ✓ Que haya un proceso de sistematización rigurosa de los resultados de la implementación del modelo en las diferentes dimensiones y de las políticas de gestión correspondientes, de tal manera que se cuente con las evidencias suficientes cuando se realizan los autodiagnósticos.
- ✓ En investigaciones futuras se recomienda profundizar en la implementación del modelo de planeación y gestión -MIPG-, en entidades del orden nacional y distrital que permitan revisar la evolución progresiva de la gestión pública y como esta redundará en mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

## BIBLIOGRAFIA

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Guía de ajuste del Sistema Integrado de Gestión Distrital. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Tomo 1. Versión1. Diciembre 2018, p.8 [Consultado 3, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/ZtetR>.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Directrices Generales del Sistema de Control Interno. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Vol 1. Diciembre 2018, p.9 [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/mLbyF>

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. Directrices Generales del Sistema de Control Interno. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Volumen 1. Diciembre 2018., p.9 [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/Q9nH5>.

ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ. SECRETARIA GENERAL. Informe personalizado FURAG II SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2019. Pág. 7. [Consultado 7, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/YBWCs>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CALIDAD. Modelos de Calidad en la Administración Pública, [Google Académico] 2016, [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/cF1mD>

COLOMBIA. Concejo de Bogotá. Acuerdo 257 (30 de noviembre de 2006). Por el cual se dictan normas básicas sobre la estructura, organización y funcionamiento de los organismos y de las entidades de Bogotá, Distrito Capital, y se expiden otras disposiciones. Registro Distrital N° 3662. 2006. TIT VI. Cap. 4. Art. 45

DOPICO, María Isabel Blanco; GUZMÁN, Beatriz Aibar; GUZMÁN, Cristina Aibar. La gestión de la calidad total en el sector público local: estudio de un caso. En IX Jornada de Contabilidad Pública ASEPUC [Google Académico] 2006, p. 13. [Consultado 9, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/iERVL>

GUTIÉRREZ, Hugo Cerda. Los elementos de la investigación. [Google Académico] 1991, p.13. [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/BaNmm>

HOYER, R. W.; HOYER, B. ¿Qué es calidad. En: *Revista Quality Progress*, [Google Académico] vol. 34, 2001, p. 2. [Consultado 9, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/BHagC>



INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN COLOMBIANA-ICONTEC-.Sistemas de Gestión de Calidad. NTC-ISO9000-.Bogotá D.C.: El Instituto, 2015.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN COLOMBIANA-ICONTEC-.Guía Técnica Colombiana. GTC-ISO9004-.Bogotá D.C.: El Instituto, 2018.

LÓPEZ CARRIZOSA, Francisco José, ISO 9000 y la planificación de la calidad: Guía para la planificación de la calidad con orientación en la gestión por procesos. 2.ed. Bogotá DC: ICONTEC, 2012. P.35.ISBN:978-9588585-26-0.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Versión. 2. Diciembre 2018. p. 10 [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644\\_ace62198c2a686891d7127d86f84937](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1508252644_ace62198c2a686891d7127d86f84937).

RODRÍGUEZ, Vásquez Jorge Alberto. Modelos de Calidad en la Gestión Pública. *Revista Nacional de Administración*, [Google Académico] vol. 5, 2014, p. 35. [Consultado 10, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/E7Urp>

SÁNCHEZ, Isabel María García. La nueva gestión pública: evolución y tendencias. En: Presupuesto y gasto público, [Google Académico] vol. 47, 2007, p. 38. [Consultado 5, noviembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/mAAbq>

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Proceso de Direccionamiento de los Servicios Sociales SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Marzo 2019, p.1. [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/avmh2>

SECRETARÍA DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Reseña histórica SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2013, p.1. [Consultado 5, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/PzQdu>

SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACION SOCIAL. Plataforma Estratégica SDIS. [Sitio Web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. 2018, p.1. [Consultado 10, septiembre, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://url2.cl/DFTjA>

SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Informe de Gestión modelo Integrado de Planeación y Gestión. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.

SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.

SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Seguimiento y Evaluación de Desempeño Institucional. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.

SECRETARIA DISTRITAL DE INTEGRACIÓN SOCIAL. Autodiagnóstico de la Política de Gestión del Conocimiento y la Innovación. [Documento Interno]. Bogotá: Instituto. 2019.