



ALCALDÍA DE
SANTIAGO DE CALI
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO
DE DESARROLLO E INNOVACIÓN
INSTITUCIONAL

INFORME DE GESTIÓN AL SEGUIMIENTO A LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI

Periodo:

I Cuatrimestre de 2020 (enero, febrero, marzo y abril)

**SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
Junio de 2020**

Tabla de contenido

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS	2
1. REPORTE DE SEGUIMIENTO CUATRIMESTRAL DEL MAPA DE RIESGOS POR PROCESO A LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	2
2. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS	4
3. CONCLUSIONES	12
4. RECOMENDACIONES	13
INDICADORES DE PROCESO	15
1. DEFINICIÓN Y TIPO DE INDICADORES	16
2. REPORTE CUATRIMESTRAL DEL SEGUIMIENTO DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS A LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	16
3. INDICADORES DE GESTIÓN DE PROCESOS FORMULADOS	19
4. ANÁLISIS RESULTADOS DE INDICADORES	19
5. CONCLUSIONES	26
6. RECOMENDACIONES	27
POLÍTICAS DE OPERACIÓN	28
1. SEGUIMIENTO A LAS POLÍTICAS DE OPERACIÓN POR PROCESO	28
2. CONCLUSIONES	29
3. RECOMENDACIONES	30
PLAN DE CONTROL	30
1. SEGUIMIENTO A LOS PLANES DE CONTROL	31
2. CONCLUSIONES	35
3. RECOMENDACIONES	35

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

La Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, coherente con su política de administración de riesgos, se compromete a ejercer el control efectivo sobre los riesgos de gestión, corrupción, y seguridad de la información, que puedan afectar negativamente el desarrollo de sus procesos y puedan desviar el logro de los objetivos de la Administración y el cumplimiento de las necesidades y expectativas de sus partes interesadas.

El Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional a través de la Subdirección de Gestión Organizacional presenta el informe gerencial de la gestión del riesgo en la entidad para el primer cuatrimestre de 2020, en cumplimiento de su función de elaborar e impartir lineamientos en materia de los Sistemas de Gestión y Control Integrados y sobre la metodología de administración de riesgos.

El presente informe tiene como finalidad consolidar el análisis del comportamiento de los riesgos en la Alcaldía de Santiago de Cali, tomando como insumo la información contenida en los Mapas de Riesgos de los Procesos del Modelo de Operación por Procesos vigente.

1. Reporte de seguimiento cuatrimestral del mapa de riesgos por proceso a la subdirección de gestión organizacional

La Alcaldía de Santiago de Cali, a través de la Política de Administración de Riesgos versión 3, imparte el siguiente lineamiento: los líderes de cada uno de los procesos deberán reportar el seguimiento cuatrimestral analizando mediante un acta de reunión el comportamiento de los riesgos durante el periodo, el cual deberá ser entregado con su respectiva evidencia a la Subdirección de Gestión Organizacional con corte al 30 de abril, 31 de agosto, y 31 de diciembre de cada vigencia, mediante correo electrónico, dentro de los primeros diez (10) días hábiles siguientes a las fechas definidas.

Así mismo, mediante Circular con radicado 202041370200002314 de fecha 27 de marzo de 2020, la Subdirección de Gestión Organizacional en su rol de línea estratégica y segunda línea de defensa impartió lineamientos frente al reporte del seguimiento cuatrimestral de los mapas de riesgos.

En la Tabla 1 se presentan los 39 procesos que conforman el Modelo de Operación por Procesos con la respectiva fecha, el número de radicado, acta de reunión o correo electrónico en que fue reportado por el líder del proceso el seguimiento del primer cuatrimestre de 2020.

Se identificó que, de los 39 procesos vigentes (a corte de 30 de abril de 2020), 39 procesos enviaron el seguimiento correspondiente al I cuatrimestre de 2020.

Tabla 1 Reporte de seguimiento cuatrimestral por proceso

Nombre del Proceso	Fecha de seguimiento	Acta/Correo/Oficio
<i>Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores</i>	14/may/2020	Correo
<i>Administración de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041340100002064
<i>Administración de Tesorería</i>	07/may/2020	Rad. No. 202041310300014304
<i>Atención a la Comunidad y Grupos Poblacionales</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041460100007274
<i>Atención al Usuario</i>	21/may/2020	Correo
<i>Comunicación Pública</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041120600001934
<i>Contabilidad General</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041310600006104
<i>Control Disciplinario</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041240100004964
<i>Control Interno a la Gestión</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041230100003914
<i>Control y Mantenimiento del Orden Público</i>	31/may/2020	Correo
<i>Convivencia y Fortalecimiento Social</i>	31/may/2020	Correo
<i>Desarrollo Económico y Competitividad</i>	22/may/2020	Correo
<i>Desarrollo Físico</i>	21/may/2020	Correo
<i>Gestión Catastral</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041310500004174
<i>Gestión Contractual</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041350100002994
<i>Gestión Cultural</i>	13/may/2020	Rad. No. 202041480100005754
<i>Gestión de Finanzas Públicas</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041310200006924
<i>Gestión de la Innovación Digital</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041340100002064
<i>Gestión de Paz y Cultura Ciudadana</i>	18/may/2020	Correo
<i>Gestión de Seguridad Social Integral</i>	15/may/2020	Correo
<i>Gestión del Riesgo de Desastres</i>	13/may/2020	Rad. No. 202041630010003714
<i>Gestión del Tránsito y Transporte</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041520100023194
<i>Gestión Documental</i>	06/may/2020	Correo
<i>Gestión Jurídica</i>	15/may/2020	Correo
<i>Gestión Tributaria</i>	15/may/2020	Correo
<i>Gestión del Turismo</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041720100002274
<i>Gestión y Desarrollo Humano</i>	06/may/2020	Rad. No. 202041370400021094
<i>Información Estratégica</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041320100003204
<i>Liquidaciones Laborales</i>	28/may/2020	Correo
<i>Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria</i>	21/may/2020	Correo
<i>Planeación Económica y Social</i>	14/may/2020	Rad. No. 202041320100003154

<i>Planeación Física y del Ordenamiento Territorial</i>	12/may/2020	Rad. No. 202041320100003044
<i>Planeación Institucional</i>	15/may/2020	Correo
<i>Prestación del Servicio Educativo</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041430100003174
<i>Servicio de Deporte y Recreación</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041620100007244
<i>Servicio de Salud Pública</i>	06/may/2020	Rad. No. 202041450100015214
<i>Servicio de Vivienda Social</i>	11/may/2020	Rad. No. 202041470100007414
<i>Servicios Públicos</i>	15/may/2020	Rad. No. 202041820100004894
<i>Sustentabilidad Ambiental</i>	15/may/2020	Correo

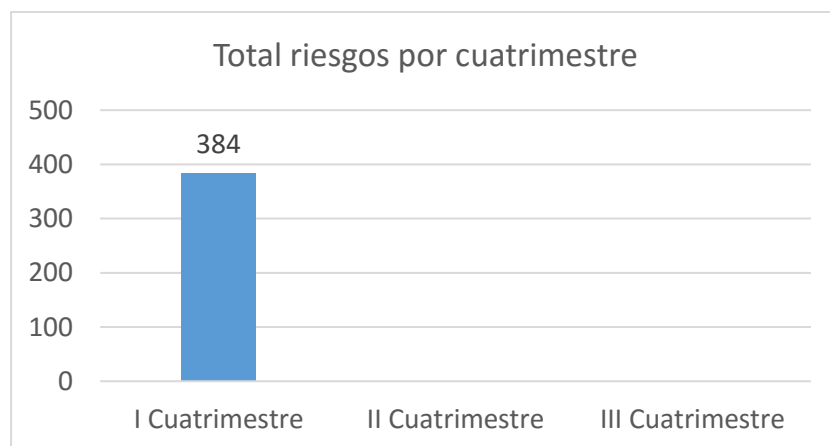
Fuente: Elaboración propia

2. Análisis de los riesgos

La Alcaldía de Santiago de Cali a 30 de abril de 2020 identificó un total de 384 riesgos, entre riesgos de gestión, riesgos de corrupción y riesgos de seguridad de la información.

La Gráfica 1 muestra el total de riesgos identificados en el primer cuatrimestre de 2020.

Gráfica 1. Número de riesgos por cuatrimestres



Fuente: Elaboración propia

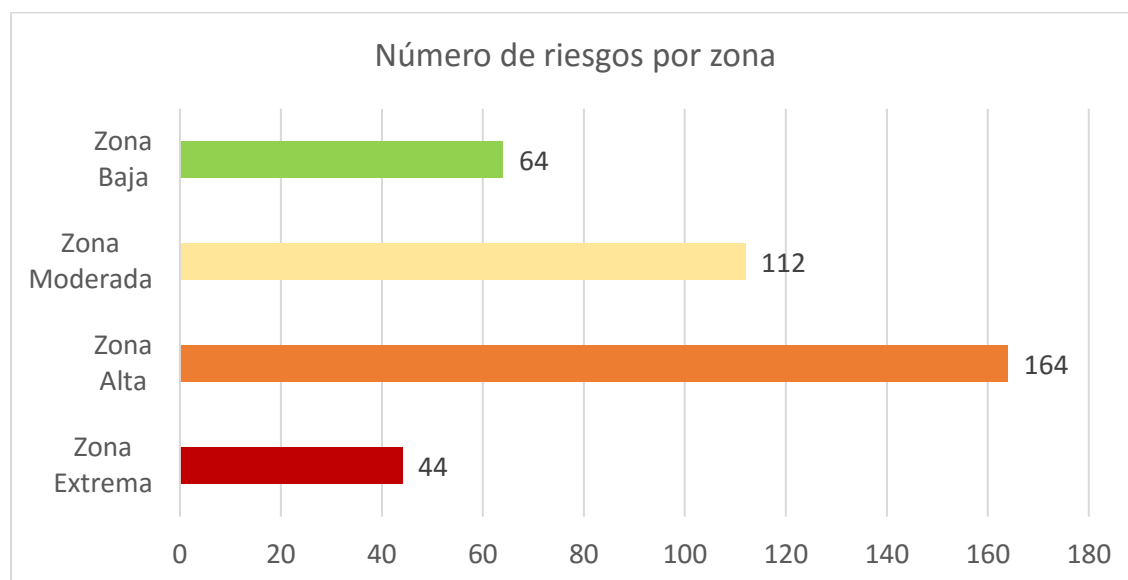
Revisados los mapas de riesgos de los procesos, y a través del ejercicio de auditoría externa efectuada en el mes de noviembre de 2019, se identificó la necesidad de revisar y ajustar los riesgos de seguridad de la información en cuanto a los activos de información, así como la de fortalecer los riesgos de gestión, teniendo en cuenta la inclusión de más riesgos alusivos a la operación del proceso.

Teniendo en cuenta lo anterior, el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información emitió oficios a los distintos organismos con los aspectos a fortalecer en los riesgos de seguridad

de la información, y por parte del Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional – Subdirección de Gestión Organizacional - se emitieron lineamientos frente a la identificación de más riesgos de tipo operativo en los mapas de riesgos por proceso. Por lo tanto, en el primer cuatrimestre de 2020 se realizaron ajustes en los mapas de riesgos en distintos procesos considerando lo enunciado anteriormente.

Respecto al número de riesgos por zona, en el primer cuatrimestre se identificaron 384 riesgos, que después de aplicar los respectivos controles y acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia y/o el impacto, el riesgo residual se clasificó en las siguientes zonas: 164 riesgos en Zona Alta, 112 en Zona Moderada, 64 en Zona Baja y, por último 44 riesgos en Zona Extrema, como se ilustra en la Gráfica 2.

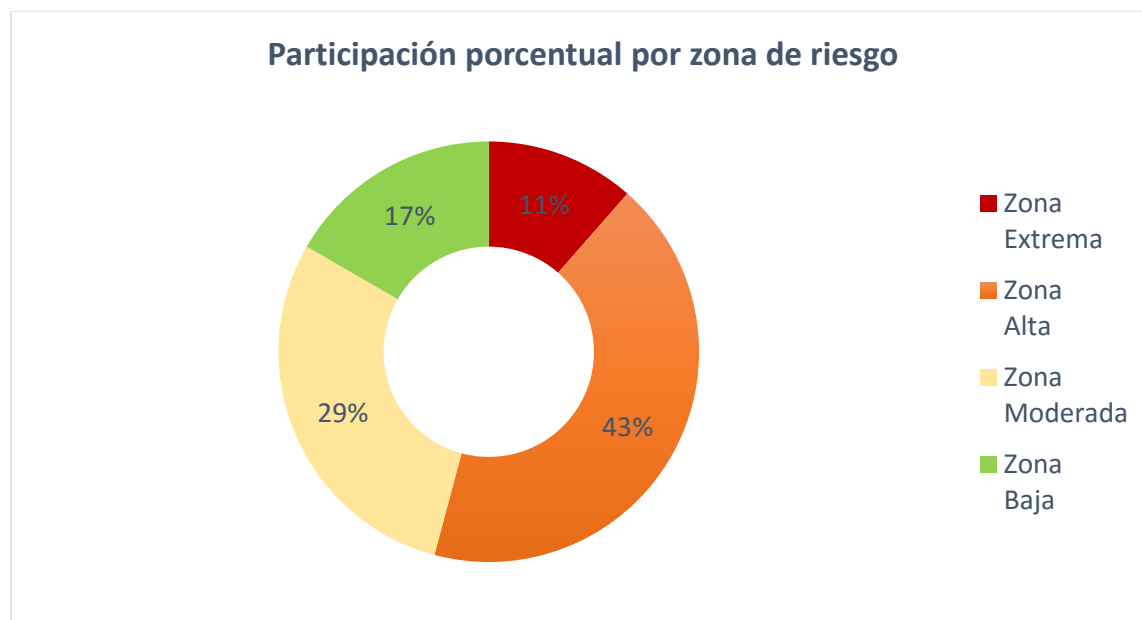
Gráfica 2. Número de riesgos por zona



Fuente: Elaboración propia

En la Gráfica 3 se ilustra la participación porcentual por zona de riesgo, observándose que la Entidad presenta mayor participación porcentual de sus riesgos en la Zona Alta, con un 43%, 29% en la Zona Moderada, y por último la Zona Baja y Extrema con una participación del 17% y 11% respectivamente.

Gráfica 3. Participación porcentual por zona de riesgo



Fuente: Elaboración propia

La Tabla 2 presenta el tipo de riesgo y la cantidad por zona. Los riesgos de gestión, con 166 riesgos ocupan el primer lugar en cuanto a número de riesgos identificados, en segundo y tercer lugar se ubican los riesgos de corrupción y de seguridad de la información con 109 y 109 riesgos respectivamente.

Tabla 2 Tipo de riesgo, cantidad y zona

#	TIPO DE RIESGO	Zona Extrema	Zona Alta	Zona Moderada	Zona Baja	TOTAL
1	Riesgos de corrupción	21	53	25	10	109
2	Riesgos de gestión	15	74	47	30	166
3	Riesgos seguridad de la información	8	37	40	24	109
	Total riesgos en la entidad	44	164	112	64	384

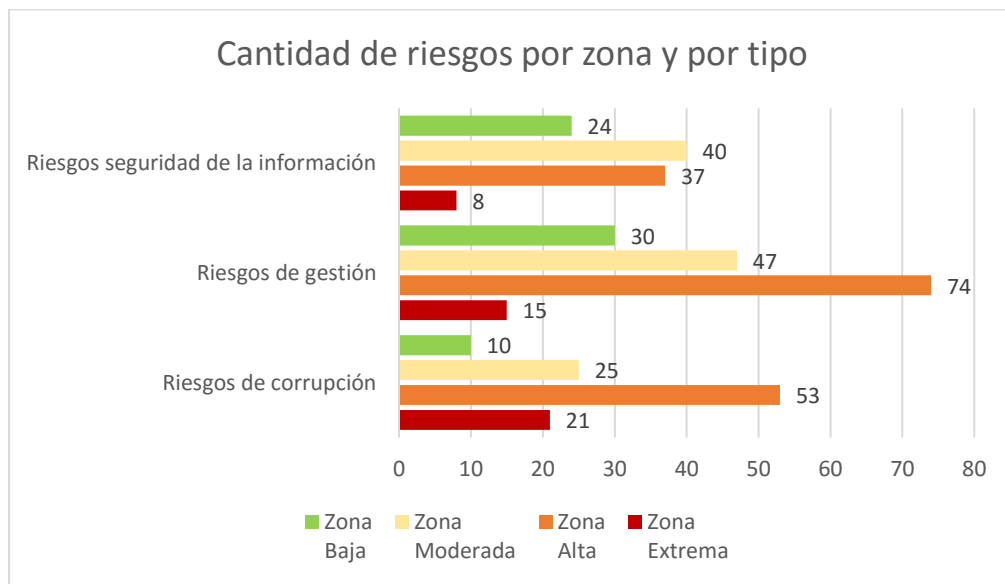
Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 4, ilustra la cantidad de riesgos por zona (extrema, alta, moderada y baja) y por tipo de riesgo (gestión, corrupción y seguridad de la información).

- Los riesgos de gestión se encuentran distribuidos así: 74 riesgos en zona alta, 47 riesgos en zona moderada, 30 riesgos en zona baja y 15 riesgos ubicados en zona extrema.

- Los riesgos de corrupción se encuentran distribuidos así: 53 riesgos en zona alta, 25 riesgos en zona moderada, 21 riesgos en zona extrema y 10 riesgos en zona baja.
- Los riesgos de seguridad de la información se encuentran distribuidos así: 40 riesgos en zona moderada, 37 riesgos en zona alta, 24 riesgos en zona baja, 8 riesgos en zona extrema.

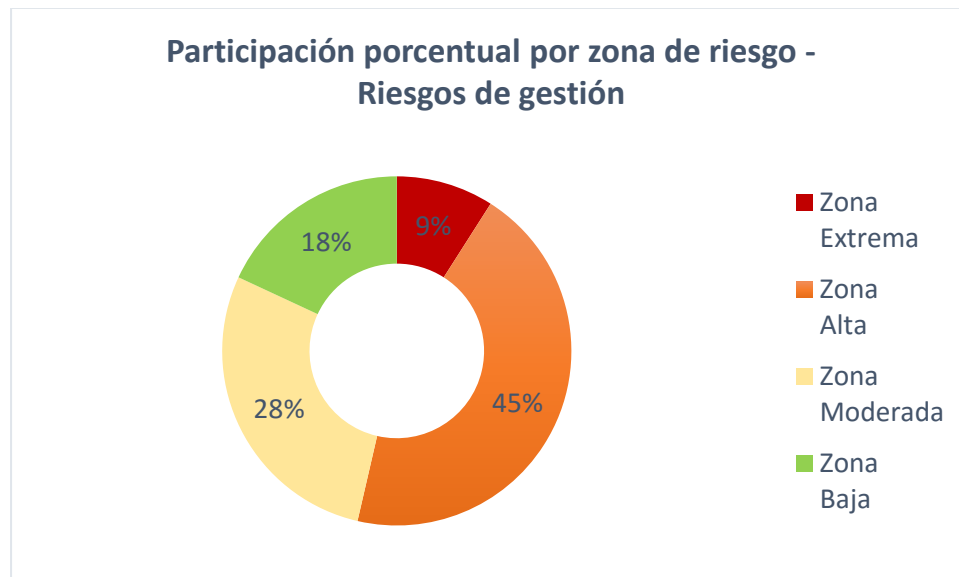
Gráfica 4. Tipo de riesgo, cantidad y zona



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 5 representa la participación porcentual por zona de riesgo en los riesgos de gestión, identificándose que la mayor participación la representa la zona alta, con un 45%, seguido de la zona moderada con 28% y por último la zona baja y zona extrema con una participación del 18% y 9% respectivamente.

Gráfica 5. Participación porcentual por zona de riesgo – Gestión



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 6 representa la participación porcentual por zona de riesgo en los riesgos de corrupción, identificándose que la mayor participación la representa la zona alta, con un 49%, seguido de la zona moderada con 23% y por último la zona extrema y zona baja con una participación del 19% y 9% respectivamente.

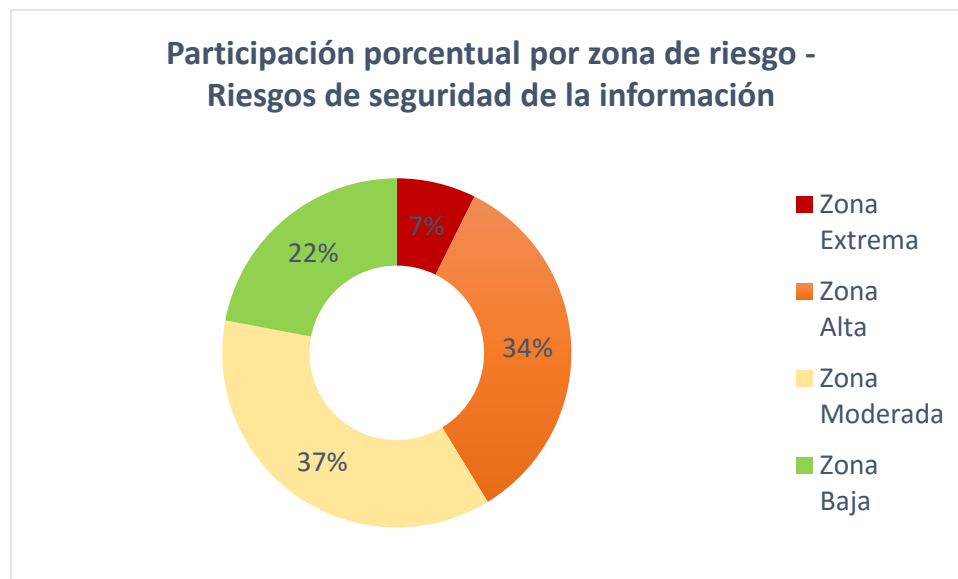
Gráfica 6. Participación porcentual por zona de riesgo - Corrupción



Fuente: Elaboración propia

La Gráfica 7 representa la participación porcentual por zona de riesgo en los riesgos de seguridad de la información, identificándose que la mayor participación la representa la zona moderada, con un 37%, seguido de la zona alta con 34% y por último la zona baja y zona extrema con una participación del 22% y 7% respectivamente.

Gráfica 7. Participación porcentual por zona de riesgo – Seguridad de la Información



Fuente: Elaboración propia

Es importante anotar que para los riesgos de corrupción, la Entidad no es flexible en la aceptación de conductas o hechos de corrupción, por lo tanto, no hay aceptación del riesgo, su tratamiento se realizará de acuerdo con los lineamientos de política; para los riesgos de gestión y de seguridad de la información, la Entidad aceptará el riesgo residual que se encuentre en zona baja y moderada.

En este periodo se presentó la materialización de un (1) riesgo de corrupción en el proceso Liquidaciones Laborales y un (1) riesgo de corrupción en el proceso Gestión del Tránsito y Transporte. Al corte de la fecha de elaboración de este informe se dio inicio a las acciones definidas en la política de administración de riesgos, notificando inicialmente al Departamento Administrativo de Control Interno y notificando a los procesos involucrados para iniciar la formulación del plan de mejoramiento.

En la Tabla 3 se presenta el total de riesgos por proceso, con el fin de visualizar de forma detallada los riesgos identificados.

Tabla 3. Número de riesgos por proceso

Proceso	Total Riesgos Corrupción	Total Riesgos de Gestión	Total Riesgos Seguridad de la Información
<i>Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores</i>	3	5	3
<i>Administración de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</i>	4	10	6
<i>Administración de Tesorería</i>	2	3	4
<i>Atención a la Comunidad y Grupos Poblacionales</i>	1	2	2
<i>Atención al Usuario</i>	2	1	1
<i>Comunicación Pública</i>	1	3	1
<i>Contabilidad General</i>	3	5	1
<i>Control Disciplinario</i>	4	3	5
<i>Control Interno a la Gestión</i>	3	6	3
<i>Control y Mantenimiento del Orden Público</i>	3	3	1
<i>Convivencia y Fortalecimiento Social</i>	3	3	3
<i>Desarrollo Económico y Competitividad</i>	1	8	9
<i>Desarrollo Físico</i>	4	7	13
<i>Gestión Catastral</i>	4	3	2
<i>Gestión Contractual</i>	3	2	3
<i>Gestión Cultural</i>	4	7	2
<i>Gestión de Finanzas Públicas</i>	3	5	2
<i>Gestión de la Innovación Digital</i>	1	5	0
<i>Gestión de Paz y Cultura Ciudadana</i>	1	3	3
<i>Gestión de Seguridad Social Integral</i>	1	4	1
<i>Gestión del Riesgo de Desastres</i>	2	1	3
<i>Gestión del Tránsito y Transporte</i>	2	4	2
<i>Gestión del Turismo</i>	1	6	3
<i>Gestión Documental</i>	2	3	2
<i>Gestión Jurídica</i>	2	2	5
<i>Gestión Tributaria</i>	7	6	2
<i>Gestión y Desarrollo Humano</i>	7	2	1
<i>Información Estratégica</i>	1	8	6
<i>Liquidaciones Laborales</i>	1	2	1
<i>Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria</i>	1	3	1

Proceso	Total Riesgos Corrupción	Total Riesgos de Gestión	Total Riesgos Seguridad de la Información
<i>Planeación Económica y Social</i>	4	6	1
<i>Planeación Física y del Ordenamiento Territorial</i>	9	5	4
<i>Planeación Institucional</i>	3	10	1
<i>Prestación del Servicio Educativo</i>	3	4	1
<i>Servicio de Deporte y Recreación</i>	4	4	2
<i>Servicio de Salud Pública</i>	2	4	1
<i>Servicio de Vivienda Social</i>	2	3	2
<i>Servicios Públicos</i>	2	4	4
<i>Sustentabilidad Ambiental</i>	3	1	2

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4 se presenta la materialización de los riesgos por proceso y por tipo durante el primer y segundo semestre de 2019, identificándose lo siguiente:

Tabla 4. Materialización de los riesgos

Proceso	Cantidad	Tipo	Frecuencia
<i>Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores</i>	1	Gestión	1
<i>Administración de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones</i>	2	Gestión	1
<i>Desarrollo Físico</i>	1	Gestión	2
<i>Gestión Cultural</i>	1	Gestión	1
<i>Gestión del Riesgo de Desastres</i>	1	Gestión	1
<i>Gestión del Tránsito y Transporte</i>	1	Corrupción	4
<i>Gestión del Turismo</i>	2	Gestión	2
<i>Liquidaciones Laborales</i>	1	Corrupción	1
<i>Servicio de Deporte y Recreación</i>	1	Gestión	2
<i>Servicio de Deporte y Recreación</i>	1	Gestión	1
<i>Servicio de Deporte y Recreación</i>	1	Gestión	4
<i>Sustentabilidad Ambiental</i>	3	Gestión	1

Fuente: Elaboración propia

Es de aclarar que dado que se materializaron estos riesgos, los controles no fueron eficaces, por lo que se ve la necesidad por parte de los líderes de proceso de analizar su diseño y ejecución, así como la de revalorar la probabilidad de los riesgos y efectuar un análisis de causas para detectar la causa raíz.

Por otra parte, es responsabilidad de la Subdirección de Gestión Organizacional, como segunda línea de defensa, la de continuar con el acompañamiento a los procesos frente a la metodología para la administración de riesgos y realizar retroalimentación sobre la revisión de los seguimientos facilitados por los procesos.

Valoración de los controles – diseño de los controles

A partir de los seguimientos efectuados por los procesos a los mapas de riesgos, se identificó la necesidad de revisar de manera general el diseño de los controles, específicamente en lo relacionado con la redacción de los mismos, de tal forma que se establezca un mecanismo estándar.

Por lo anterior, la Subdirección de Gestión Organizacional, como segunda línea de defensa, llevará a cabo en el segundo semestre de 2020 ejercicios de capacitación dirigido a los directivos y equipos de trabajo de los diferentes procesos (primera y segunda línea de defensa) sobre redacción de controles. Se tomará como base para el desarrollo de esta actividad lo documentado en la “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas”, versión 4, emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

3. Conclusiones

- La política de administración de riesgos presentó una actualización en abril de 2020, fortaleciendo el capítulo asociado a responsabilidades en el marco del modelo de las líneas de defensa, establecido por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG. Así mismo, la frecuencia de seguimiento varió, pasando de trimestral a cuatrimestral, con el objeto de facilitar el ejercicio por parte de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo.
- A partir de los seguimientos efectuados por los procesos en el I cuatrimestre de 2020 se evidenció la necesidad de fortalecer el diseño de controles, específicamente en lo relacionado con la redacción de los mismos.
- Es importante continuar desarrollando las mesas de trabajo de articulación de la política de administración de riesgos con los diferentes actores que intervienen en esta, tales como Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para el caso de los riesgos de seguridad de la información, la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano para los riesgos de seguridad y salud en el trabajo, y la Subdirección de Gestión Organizacional en materia de riesgos de gestión y de corrupción, lo anterior con el propósito de fortalecer la administración de riesgos en la entidad.

- Durante el I cuatrimestre de 2020, los 39 procesos que componen el Modelo de Operación por Procesos MOP de la entidad presentaron el seguimiento a sus mapas de riesgos y se identificaron por parte de los líderes de procesos un total de 384 riesgos.
- La mayor concentración de riesgos en la entidad se presenta en la zona alta y moderada, con un 43% y 29% respectivamente, indicando la necesidad de continuar tomando las medidas necesarias para reducir, evitar o compartir el riesgo, manteniéndolo identificado y controlado.
- De acuerdo al tipo de riesgo, se identificó que la mayor concentración de riesgos se encuentra en los riesgos de gestión, identificándose 74 riesgos en zona alta, es decir, el 45%, 47 riesgos en zona moderada, es decir, el 28%, 30 riesgos en zona baja, es decir, el 18%, y 15 riesgos en zona extrema, es decir, el 9%.
- La entidad continúa en proceso de fortalecimiento frente a la gestión y seguimiento de los riesgos a partir del monitoreo mensual y el respectivo seguimiento cuatrimestral a los riesgos identificados.
- La actual política de administración de riesgos y su herramienta metodológica ha facilitado a los líderes de proceso la identificación, análisis y valoración de sus riesgos, así como su seguimiento.
- Se identificó un total de 16 riesgos materializados durante el primer cuatrimestre de 2020, lo cual permite diseñar, revisar y ajustar controles ya sea en el diseño y/o en su ejecución para que sean más efectivos.
- La Subdirección de Gestión Organizacional como segunda línea de defensa, estableció directrices en materia de seguimiento a los riesgos y dio apoyo en el proceso de identificar, analizar, evaluar y tratar los riesgos.

4. Recomendaciones

- Fortalecer la comunicación con el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno como órgano de asesoría y decisión en los asuntos de control interno de la entidad.
- Fortalecer la metodología en la revisión de los seguimientos entregados por los líderes de procesos y sus equipos de trabajo, en procura de facilitar la identificación de oportunidades de mejora respecto al análisis, valoración y seguimiento de los riesgos.
- Efectuar por parte del proceso Gestión de la Innovación Digital revisión y análisis de la criticidad de sus activos de información con el propósito de identificar los posibles riesgos de seguridad de la información que puedan impactar el proceso.

- Continuar fortaleciendo el ejercicio de monitoreo mensual, así como su seguimiento cuatrimestral de manera oportuna, efectuando el respectivo análisis del comportamiento de los riesgos en el tiempo y la efectividad de los controles.
- Efectuar mesa de trabajo entre la Subdirección de Gestión Organizacional, la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano y el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones con el fin de realizar revisión de los riesgos de gestión, de seguridad y salud en el trabajo y de seguridad de la información, con el propósito de orientar a los procesos en la identificación y valoración de los riesgos.
- Continuar con la revisión y análisis de los mapas de riesgos periódicamente por parte de los líderes de proceso y sus equipos de trabajo con el propósito de identificar los posibles riesgos de operación que pueden afectar la prestación del servicio.
- Continuar con la verificación de la criticidad de los activos de información acorde al propósito de cada uno de los procesos en procura de identificar los posibles riesgos de seguridad de la información que puedan afectar el cumplimiento del objetivo del proceso.
- Continuar el fortalecimiento de la administración del riesgo con el apoyo de la línea estratégica y del Comité Institucional de Coordinación de Control Interno.
- Brindar por parte de la Subdirección de Gestión Organizacional, el Departamento Administrativo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Subdirección de Gestión Estratégica del Talento Humano, asistencia técnica en materia de administración de riesgos y diseño de controles con los diferentes procesos con el propósito de fortalecer conceptos y resolver inquietudes.
- Continuar con el análisis y tratamiento de los riesgos materializados en los procesos: Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores, Administración de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Desarrollo Físico, Gestión Cultural, Gestión del Riesgo de Desastres, Gestión del Tránsito y Transporte, Gestión del Turismo, Liquidaciones Laborales, Servicio de Deporte y Recreación, y Sustentabilidad Ambiental.
- Llevar a cabo reunión con el Comité Institucional de Coordinación de Control Interno con el fin de revisar y dar tratamiento a los riesgos de corrupción presentados durante el seguimiento del I cuatrimestre de 2020.
- Continuar realizando el monitoreo y seguimiento a los riesgos, a través de las tres líneas de defensa, con el fin de identificar la materialización de los mismos y la necesidad del fortalecimiento de los controles.

- Desarrollar un sistema de información que permita la alimentación automática de las variables para la construcción de los riesgos y el cálculo de las fórmulas, lo cual redundaría en la disminución del porcentaje de error.
- Revisar y ajustar por parte de los líderes de proceso y equipos de trabajo los mapas de riesgos acorde con las observaciones emitidas por la Subdirección de Gestión Organizacional emitidas posteriormente a la entrega de los seguimientos.
- Realizar el envío por parte de los procesos del seguimiento cuatrimestral de los mapas de riesgos en el formato MEDE01.05.02.18.P01.F21.
- Continuar identificando por parte de los procesos la materialización de los riesgos y establecer las acciones requeridas para su tratamiento conforme a lo establecido en la política de administración de riesgos.

INDICADORES DE PROCESO

La necesidad del establecimiento de indicadores de gestión de los procesos se remonta al año 2003 cuando a través de la ya derogada Ley 872 se creó el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas como una herramienta de gestión para fortalecer el desempeño institucional, aspecto que continua vigente con el actual Decreto Nacional 1499 de 2017 en el cual se resalta la importancia de formular y medir indicadores a través de sus dimensiones y a través del artículo 2.2.22.3.12 que permite optar por la certificación de entidades públicas bajo las normas nacionales e internacionales de calidad, que para el caso de la Alcaldía de Santiago de Cali, se estableció bajo la NTC ISO 9001.

La Administración Central del Municipio de Santiago de Cali, coherente con su política de calidad, refleja esfuerzos de la función de verificación y cumplimiento del Control Interno por parte de los procesos a través de la implementación de las líneas de defensa, en particular lo relacionado con el seguimiento de los indicadores de gestión de proceso y el avance que han tenido los procesos de la entidad en la medición del desempeño de los mismos.

El Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional a través de la Subdirección de Gestión Organizacional presenta el informe de seguimiento de los indicadores de gestión de procesos en la entidad para el primer cuatrimestre de la vigencia 2020, que tiene como finalidad informar el análisis del comportamiento de los indicadores de los procesos de la Alcaldía de Santiago de Cali, basado en la información contenida en las fichas técnicas de seguimiento reportada por los diferentes procesos de la Entidad; lo anterior en el cumplimiento de su función de elaborar e impartir lineamientos en materia de los Sistemas de Gestión y Control Integrados y bajo su rol de segunda línea de defensa.

1. Definición y tipo de indicadores

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP un indicador es una representación cualitativa o cuantitativa (preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables (en algunos casos una sola variable), a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente¹.

Al comparar el resultado del indicador con el valor de referencia, se pueden observar desviaciones sobre las cuales se pueden tomar acciones que corrijan el comportamiento o prevengan el obtener resultados no deseados.

Los indicadores se clasifican dependiendo su medición (cuantitativo, cualitativo), según el nivel de intervención (impacto, resultados, producto, proceso, insumo), según la jerarquía (estratégicos, de gestión) y según la calidad (eficacia, eficiencia y efectividad).

En el desarrollo del monitoreo a los procesos de cada organismo de la Alcaldía de Santiago de Cali bajo la dimensión II de MIPG, los indicadores utilizados están ligados a la gestión de la calidad mediante la medición del desempeño, que como se indicó anteriormente, estos comprenden los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

Indicador de eficiencia: Evalúan la relación entre el resultado alcanzado y el aprovechamiento de los recursos utilizados en el proceso.

Indicador de eficacia: Permite medir el cumplimiento de la meta objetivo, es decir, qué porcentaje de esta fue alcanzado.

Indicador de efectividad: Mide los resultados alcanzados frente a los bienes o servicios que se generaron al usuario o cliente, haciendo un óptimo uso de los recursos utilizados.

2. Reporte cuatrimestral del seguimiento de indicadores de gestión por procesos a la Subdirección de Gestión Organizacional

Desde el manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, el objetivo de realizar constantemente una medición y evaluación de los procesos que se llevan a cabo en cada uno de los organismos y de sus resultados, es el de obtener información que permita conocer el comportamiento de dicho proceso, lo que basados en evidencia permitirá la toma de decisiones oportuna, encaminadas a mejorar el desempeño y consecución de la meta o los objetivos

¹ Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, 4ta versión (2018).

propuestos inicialmente. La metodología empleada para el seguimiento y medición de estos procesos y sus resultados son los indicadores de gestión o de desempeño.

Estos indicadores de gestión o desempeño de procesos se alinean con MIPG en cuatro dimensiones:

- Dimensión 1 - Direccionamiento estratégico y planeación.
- Dimensión 3 - Gestión con valores para resultados.
- Dimensión 4 - Evaluación de resultados.
- Dimensión 7 - Control interno.

La norma técnica ISO 9001:2015 también enfatiza en la importancia del monitoreo a los procesos desde las organizaciones y especifica que estas deben establecer:

- Qué necesita que se le realice seguimiento y medición
- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para conseguir resultados válidos.
- Cuándo se deben realizar el seguimiento y la medición
- Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados obtenidos en el seguimiento y la medición.

La Tabla 5 presenta los procesos y el mecanismo por el cual se realizó la recepción del seguimiento realizado por los procesos a los indicadores:

Tabla 5 Procesos y mecanismo de recepción

# PROC ESOS	NOMBRE DEL PROCESO	# INDICA DORES	EVIDENCIA DE RECEPCIÓN
1	Planeación Económica y Social	3	ORFEO 202041320100003154 del 14 de mayo
2	Planeación Física y del Ordenamiento Territorial	2	Reenviado correo
3	Planeación Institucional	3	
4	Comunicación Pública	2	ORFEO 202041120600001934 del 14 de mayo
5	Información Estratégica	2	Reenviado correo
6	Gestión Innovación Digital		Indicadores en proceso de validación
7	Prestación del Servicio Educativo	4	ORFEO 202041370200002314 del 15 de mayo
8	Servicio de Vivienda Social	5	Correo electrónico del 14 de mayo
9	Servicio de Salud Pública	4	ORFEO 1202041450100014604_00001 del 29 de abril

# PROC ESOS	NOMBRE DEL PROCESO	# INDICA DORES	EVIDENCIA DE RECEPCIÓN
10	Servicio de Deporte y Recreación	5	Correo electrónico del 15 de mayo
11	Gestión Cultural	16	Correo electrónico del 13 de mayo
12	Servicios Públicos	14	ORFEO 202041820100004000 del 21 de mayo
13	Atención a la Comunidad y grupos poblacionales	8	ORFEO 202041460100007274 del 14 de mayo
14	Gestión del Turismo	6	ORFEO 202041720100002274 del 15 mayo
15	Gestión Catastral	4	Correo electrónico 26 de mayo
16	Desarrollo Físico	2	ORFEO 1202041320100003214_00001 del 14 de mayo
17	Desarrollo Económico y Competitividad	4	Correo electrónico del 22 de mayo
18	Sustentabilidad Ambiental	3	Correo electrónico del 15 de mayo
19	Convivencia y Fortalecimiento Social	4	Reenviado correo
20	Control y Mantenimiento del Orden Publico	4	Reenviado correo
21	Gestión del Tránsito y Transporte	4	ORFEO 202041520100023204 del 15 de mayo
22	Gestión del Riesgo de Desastres	2	ORFEO 1202041630010003744_00008
23	Gestión de Paz y Cultura Ciudadana	10	Correo electrónico del 15 de mayo
24	Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria	3	Reenviado correo
25	Gestión Jurídica	6	ORFFEO 1202041210100013164_00001 del 14 de mayo
26	Gestión Contractual	3	Correo electrónico
27	Administración de Bienes Muebles, Inmuebles y Automotores	6	Correo electrónico del 15 mayo
28	Gestión y Desarrollo Humano	13	ORFEO 1202041370400021424_00001 del 8 de mayo
29	Gestión de Seguridad Social Integral	3	Correo electrónico del 11 mayo
30	Liquidaciones Laborales	3	Correo electrónico del 4 de junio
31	Gestión Tributaria	10	Correo reenviado
32	Administración de Tesorería	9	ORFFEO 1202041310300014394_00001 del 7 de mayo
33	Contabilidad General	7	ORFEO 202041310600006104 del 15 mayo

# PROC ESOS	NOMBRE DEL PROCESO	# INDICA DORES	EVIDENCIA DE RECEPCIÓN
34	Gestión de Finanzas Públicas	18	ORFEO 202041310200006924 del 14 de mayo
35	Atención al Usuario	4	Correo electrónico 9 de Junio
36	Gestión Documental	4	Correo electrónico 13 de mayo
37	Administración de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	4	ORFEO 202041340100002064 del 15 de mayo
38	Control Disciplinario	2	ORFEO 202041240100004944 del 15 de mayo
39	Control Interno a la Gestión	9	ORFEO 202041230100003914 del 14 de Mayo
		214	

Fuente: Elaboración propia

3. Indicadores de Gestión de Procesos Formulados

Los Organismos de la Alcaldía de Santiago de Cali, han diseñado indicadores que permiten evaluar sus procesos. Con corte al 30 de Abril de 2020, la Alcaldía de Santiago bajo el Modelo de Operación por Procesos – MOP, cuenta con 214 indicadores formulados entre los 38 de los 39 procesos vigentes, cuyos indicadores (Información técnica, reporte de comportamiento y desempeño del mismo) se registran en las Fichas Técnicas de formulación y de seguimiento a indicadores, siendo esta ultima la base de datos que la Subdirección de Gestión Organizacional tendrá como referente para este informe.

Para el primer cuatrimestre del año, de los 214 indicadores de proceso formulados, 135 establecen mediciones para lo transcurrido al primer cuatrimestre de acuerdo a su periodicidad. Es decir, los indicadores con periodicidad de medición mayor a cuatro meses (semestral, anual, bienal), presentarán reporte de seguimiento según lo establecieron, pero para el informe actual, no serán analizados puesto que precisamente por su periodo de medición, solo pueden reportar en el periodo especificado en la ficha técnica.

4. Análisis resultados de indicadores

Partiendo de los resultados reportados por los procesos sobre sus diferentes indicadores en el primer cuatrimestre del año 2020, se presenta la Tabla 6, que corresponde a la Matriz de Indicadores Institucional, que especifica el número de indicadores que tiene vigente los procesos de la entidad, su tipología, su desempeño. A través de la Tabla 7 se relacionan observaciones y acciones requeridas desde los procesos identificadas por la Subdirección de Gestión Organizacional desde el análisis de la información.

Tabla 6. Matriz de indicadores institucional

NOMBRE DEL PROCESO	NÚMERO Y TIPOLOGIA DEL INDICADOR				DESEMPEÑO DEL INDICADOR **					
	NÚMERO DE INDICADORES	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD	CRITICO <40% *	BAJO 40% - 60%	MEDIO 60% - 70%	SATISFAC TORIO 70% -	SOBRESA LIENTE > 80%	NO APLICA
Comunicación Pública	2	1		1					1	
Gestión Jurídica	5	2	1	2					4	
Planeación Institucional	3	2	1							
Gestión Documental	4	4			1				2	
Gestión y Desarrollo Humano	13	6	4	3	3				5	2
Gestión de Seguridad Social Integral	3	2	1						2	1
Liquidaciones Laborales	3	1	1	1					3	
Control Disciplinario Interno	2		1	1					2	
Control Interno	9	5	4		1	1		1	4	
Sustentabilidad Ambiental	3	1		2					1	
Gestión Contractual	3		3							
Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores	6	5		1					4	1
Planeación Económica y Social	3	1	1	1			1			
Planeación Física y del Ordenamiento Territorial	2	2								
Información Estratégica	2	2								
Administración de Tecnologías de Información y las Comunicaciones	4	1	3						4	
Gestión e Innovación Digital										
Prestación del Servicio Educativo	4		2	2						
Servicio de Salud Pública	4	2	1	1		1			2	
Gestión de Paz y Cultura Ciudadana	10	7		3	3	1			3	2
Gestión del Riesgo de Desastres	1	1							1	
Atención a la Comunidad y Grupos Poblacionales	8	5		3		3		2	1	1
Servicio de Vivienda Social	5	2	1	2		1			2	
Servicio de Deporte y Recreación	5	2	1	2	1					
Servicios Públicos	14	13		1	1		1		6	
Desarrollo Físico	2	1	1			1				1
Atención al Usuario (PQRS)	4	2		2		1			3	
Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria	3	3								
Gestión del Tránsito y Transporte	5	4	1		1				4	
Gestión Cultural	16	16								
Gestión Turismo	6	6							2	
Desarrollo Económico y Competitividad	4	2		2						
Gestión Tributaria	10	6	1	3		1			1	3
Administración de Tesorería	9	6	3		1				8	
Contabilidad General	7	2	4	1	1				5	
Gestión de Finanzas Públicas	18	14	3	1	2				12	
Gestión Catastral	4	2	1	1		1			2	1
Convivencia y Fortalecimiento Social	4	3		1					2	2
Control y Mantenimiento del Orden Público	4	1	3		1	1			1	1

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

NOTA: * Los indicadores que no presenten seguimiento se incluyen en el nivel de desempeño crítico. ** Los no aplica corresponden a los indicadores que no presentaron seguimiento, pero tienen una justificación. Los indicadores con periodicidad mayor al cuatrimestre no son tenidos en cuenta en esta medición, por lo tanto no aparecen reflejados en los niveles de desempeño.

La Tabla 7 contiene las observaciones que realizaron los procesos, respecto al reporte de sus indicadores los cuales presentaron inconvenientes al momento de la evaluación del mismo.

Tabla 7.Generalidades de los indicadores

GENERALIDADES DE LOS INDICADORES		
NOMBRE DEL PROCESO	OBSERVACIONES GENERALES	ACCIÓN REQUERIDA
Gestion Documental		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión y Desarrollo Humano	Proyecto de inversión sin recursos. En este primer Trimestre no se presentaron convocatorias internas, debido a los decretos de nombramiento y posesiones de los elegibles producto del resultado del Concurso de la Convocatoria 437 de 2017, debido a esto se produce movimientos en cada una de las escaleras de los diferentes cargos que salieron a concurso.	Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión de Seguridad Social Integral	A la fecha no hay un valor de la deuda depurada.	
Control Interno		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores	Por el momento no hay aun contrato de mantenimiento con proveedores, por lo que a los Organismos se les da esta respuesta	Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión de Paz y Cultura Ciudadana	El programa de Gestores de Paz y Cultura Ciudadana durante la presente vigencia se encuentra suspendido, por lo cual no hay elementos como insumos para la calificación de este indicador que esta asociado exclusivamente a dicho programa.	Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Atención a la Comunidad y Grupos Poblacionales	Debido a temas contractuales y a la concentración de atención a víctimas del covid no se realizó la medición	
Servicio de Deporte y Recreación		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.



GENERALIDADES DE LOS INDICADORES		
NOMBRE DEL PROCESO	OBSERVACIONES GENERALES	ACCIÓN REQUERIDA
Servicios Públicos		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Desarrollo Físico	Debido a temas contractuales en la secretaria de movilidad no había personal al corte de la información	
Gestión del Tránsito y Transporte		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión Tributaria	El proceso de mensajería para el año 2020 fue adjudicado a la empresa TEMPO EXPRESS SAS. el día lunes 30 de marzo de 2020, mediante subasta inversa No.4131.010.32.1.485-2020. El día viernes 03 de abril de 2020, se programó reunión por video llamada con la empresa tempo Express Ltda, para plantear los aspectos a tener en cuenta para el inicio al proceso de alistamiento, impresión y distribución del primer masivo del documento de cobro del impuesto predial unificado 2020 / No presentan seguimiento	
Administración de Tesorería		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Contabilidad General		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión de Finanzas Públicas		Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
Gestión Catastral	Para el primer trimestre de la vigencia 2020 no se realizaron incorporaciones en la base de datos catastral de oficio, dado que por los procesos de contratación las actividades han estado cubiertas en el marco de la atención de los trámites catastrales.	
Convivencia y Fortalecimiento Social	No se reporta Indicadores para este periodo, se deja constancia que se reformulará los indicadores del proceso	
Control y Mantenimiento del Orden Público	El líder del proceso dice que no se realizan labores porque cuando se perfeccionaron los contratos de prestación de servicios ya entró en vigencia el Decreto 457 del 22 de marzo de 2020 que obliga al confinamiento, el cual ha ido prorrogándose, con vigencia actualmente hasta el 25 de mayo.	Divulgación a equipos de trabajo (enlaces y líderes de proceso) sobre el comportamiento del indicador y aplicar oportunamente acciones de mejora en estos casos en particular que presentan desviaciones en el cumplimiento de las metas.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA		

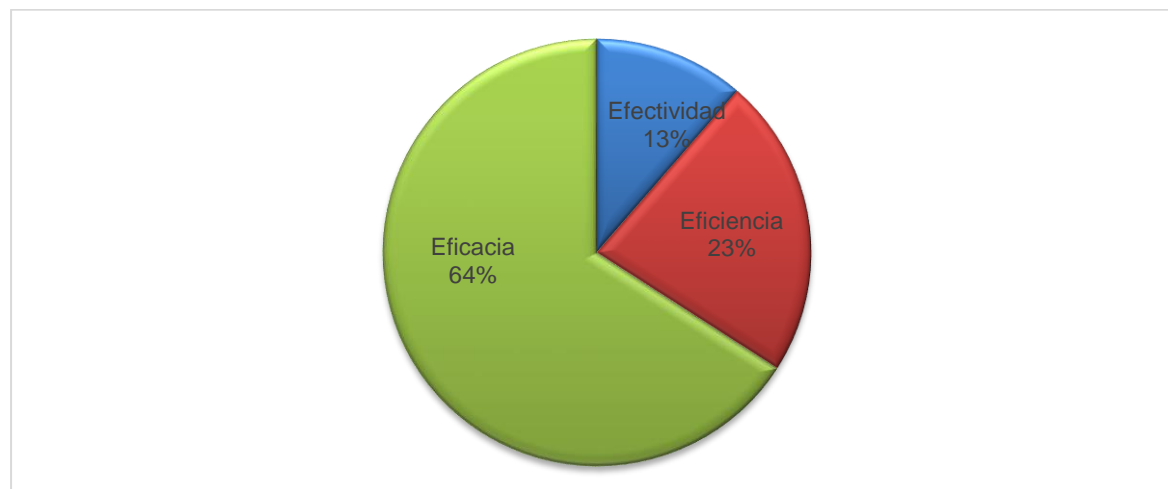
A continuación, en la Tabla 8, se presenta la distribución de indicadores de proceso según la tipología de calidad: de eficacia, eficiencia y efectividad de la entidad, según la clasificación que cada proceso realizó de los mismos.

Tabla 8. Indicadores que deben tener medición al cuatrimestre I

INDICADORES ACTIVOS ANALIZADOS EN EL CUATRIMESTRE I					
TIPO DE INDICADOR	ACTIVO	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN			
		MENSUAL	BIMENSUAL	TRIMESTRAL	CUATRIMESTRAL
EFFECTIVIDAD	17	5		12	
EFICACIA	87	33	1	49	4
EFICIENCIA	31	21	1	8	1
TOTAL GENERAL	135	59	2	69	5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 8. Indicadores analizados en el I cuatrimestre de 2020

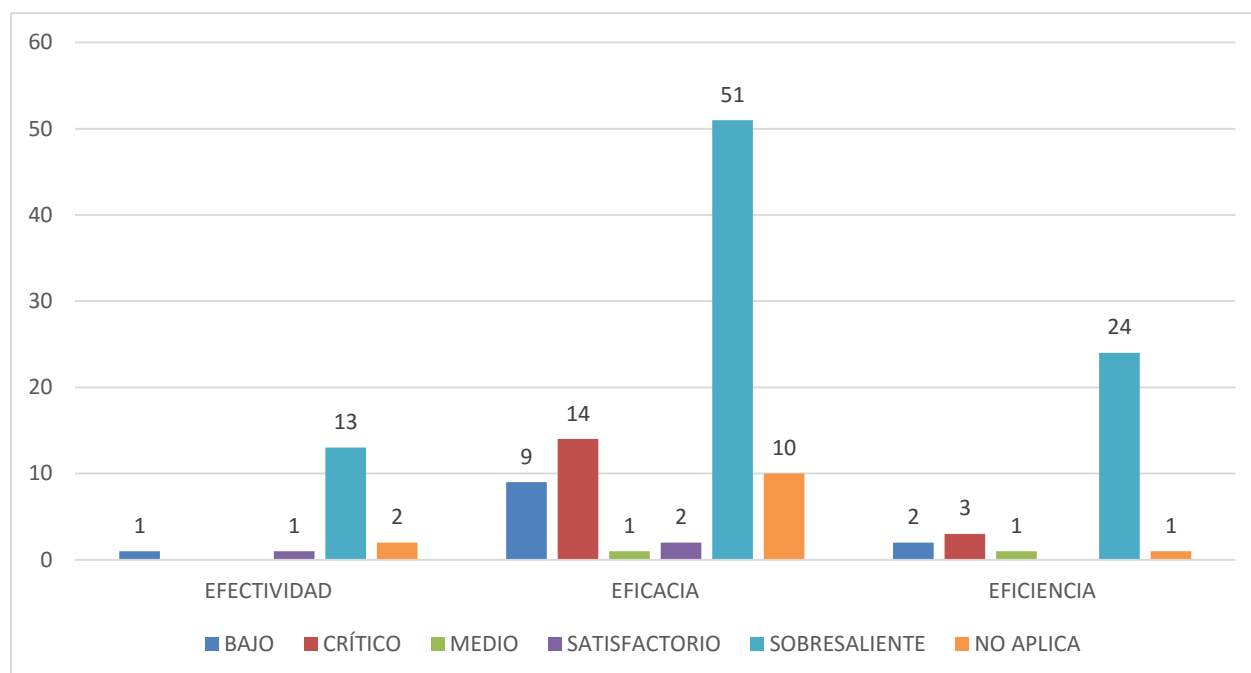


Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resultado obtenido se puede concluir que la entidad clasifica sus indicadores de gestión básicamente, desde la perspectiva de la eficacia para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

De los 39 procesos de la entidad, se evidencia que cuentan con una formulación de 214 indicadores vigentes, de los cuales para el análisis de este cuatrimestre corresponde a la evaluación de 135 indicadores, de los cuales el 64% de indicadores son eficacia, el 23% de eficiencia y tan solo el 13% restante (17 indicadores) corresponden a indicadores de impacto, lo que refleja una baja medición de la efectividad de los procesos.

Gráfica 9. Desempeño de indicadores por tipología en el I cuatrimestre de 2020



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se observa que el 6,0% del total de indicadores de efectividad se encuentran en un nivel satisfactorio, mientras que el 76,5% de estos resultan ser sobresalientes, para el caso de los indicadores de eficacia, el 2,3% presentan un desempeño satisfactorio y el 58,6% desempeño sobresaliente, finalmente los indicadores de eficiencia presentaron un desempeño mayoritario sobresaliente correspondiente al 77,4%, siendo nulo el porcentaje satisfactorio.

Los indicadores en general presentan un comportamiento satisfactorio y sobresaliente, lo que nos indica que los procesos han apropiado de manera correcta las mesas de trabajo realizadas al interior de los organismos y las asistencias técnicas brindadas por la Subdirección de Gestión Organizacional, para propender por una mejora continua en los procesos de la entidad.

Tabla 9. Desempeño Satisfactorio y sobresaliente de los indicadores de procesos en el I cuatrimestre de 2020

TIPO DE INDICADOR	% SATISFACTORIO	% SOBRESALIENTE
EFFECTIVIDAD	6,0%	76,5%
EFICACIA	2,3%	58,6%
EFICIENCIA	0%	77,4%

Tabla 10. Desempeño crítico de los indicadores de procesos

TIPO DE INDICADOR	CRÍTICOS	
<i>EFFECTIVIDAD</i>		0%
<i>EFICACIA</i>	14	16%
<i>EFICIENCIA</i>	3	9,70%
<i>TOTAL GENERAL</i>	17	12,60%

Mediante el análisis de los resultados de los indicadores, por medio del desempeño obtenido, damos cuenta que el 12,6% de los indicadores evaluados en este informe, presentan un desempeño crítico, lo que traduciría en principio que se están presentando dificultades en dichos procesos, en su mayoría se debe a razones externas a su actividad, que no están ligadas al mal funcionamiento del monitoreo o a una mala práctica a la hora de medir estos indicadores.

Revisando las observaciones de cada uno de estos indicadores con este desempeño, en el 76% de ellos que tienen este comportamiento negativo se explica por la dificultad al obtener los insumos requeridos para dicha medición, que en algunos casos llegan a tener una captación del 0% de insumos. Para el 85% de estos indicadores, la falta de insumos o bajo nivel de estos es consecuencia de las diferentes medidas adoptadas por el Gobierno Nacional para afrontar la crisis sanitaria declarada a nivel nacional y mundial, e implementadas por la Alcaldía de Santiago de Cali, en particular, las medidas de aislamiento. El 15% de los indicadores, dependen de niveles de contratación de personal para alcanzar su meta, cuestión que se ha dificultado por el cambio de administración e inicio de año. El 12% de los indicadores no presentan observaciones sobre su desempeño crítico.

La mayor cantidad de indicadores con desempeño crítico, son los indicadores de eficacia, indicando que no se está cumpliendo como mínimo con el logro de la meta u objetivos propuestos; el 40% de estos indicadores se encuentran muy por debajo de la meta y el 33% registra un cumplimiento del 0% de la misma. (fichas técnicas de seguimiento de indicadores).

Tabla 11. Procesos que no presentaron completo el seguimiento en el I cuatrimestre de 2020

PROCESO / NOMBRE Y TIPO DE INDICADOR	SIN SEGUIMIENTO
ATENCIÓN A LA COMUNIDAD Y GRUPOS POBLACIONALES MMDS01.07.18.FT07 / EFICACIA	1 Debido a temas contractuales y a la concentración de atención a víctimas del COVID no se realizó la medición
DESARROLLO FÍSICO	1

**PROCESO / NOMBRE Y TIPO DE
INDICADOR**

SIN SEGUIMIENTO

MDI02.02.18.FT02 / EFICACIA	Debido a temas contractuales en la Secretaría de Movilidad no había personal al corte de la información
GESTIÓN TRIBUTARIA	2
MAHP03.01.18.FT05 / EFICACIA	Presentan datos hasta el 2019
MAHP03.01.18.FT06 / EFICACIA	Presentan datos hasta el 2019
TOTAL GENERAL	4

Fuente: Elaboración propia.

Desde el resultado de la evaluación de los indicadores, los organismos deben revisar cada uno de sus procesos implicados en su cadena de valor - priorizando los que obtuvieron un desempeño crítico - desde la forma de adquirir sus insumos hasta el producto y/o servicios que entregan a la comunidad, para así tomar decisiones que mitiguen el impacto negativo en sus indicadores, producto del no reporte y como consecuencia de la crisis sanitaria originada en el país por el Covid -19.

5. Conclusiones

- Los mecanismos de recolección de información que se utilizan, a través de la figura de enlaces planteadas por la Subdirección de Gestión Organizacional, permite tener una visión actualizada de la gestión de cada uno de los procesos, contando de esta manera con un instrumento fiable y transparente para la rendición de los mismos.
- El adecuado funcionamiento del reporte que se hace de los indicadores, en términos de la actualización de la información, ha sido posible entre otros factores, por el nombramiento al interior de los procesos, de responsables para el registro y seguimiento de los datos que permiten construir los indicadores.
- Los procesos establecidos en la entidad se han enfocado fundamentalmente en el diseño y seguimiento de indicadores relacionados con la eficacia de las acciones planificadas (64%), por lo que se requiere fortalecer e incrementar la cantidad de indicadores de eficiencia y efectividad para complementar información para la toma de decisiones.
- Se identificó un total de 19 indicadores en desempeño crítico durante el primer cuatrimestre, lo que conlleva a que se plantee desde la Subdirección de Gestión Organizacional de manera prioritaria, realizar acompañamiento a los procesos involucrados, para de manera conjunta en mesas de trabajo se revise y tomen acciones que permitan mejorar su desempeño.
- La Subdirección de Gestión Organizacional como segunda línea de defensa, en el primer cuatrimestre del 2020 estableció lineamientos en materia de seguimiento a los indicadores

de procesos y brindó apoyo a los procesos que presentaron dudas sobre los seguimientos a reportar.

- Se identifica la necesidad de evaluar la forma de medición, los insumos necesarios para esta y la forma de obtenerlos, conforme al contexto sobre el que se llevaban a cabo.

6. Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones producto del análisis de los indicadores de gestión a fin de tomar medidas que mejoren la recepción y el comportamiento de los mismos:

- Fortalecer el ejercicio de monitoreo de los indicadores por parte de los líderes de proceso, así como su seguimiento y reporte cuatrimestral de manera oportuna.
- Los indicadores de gestión deben proporcionar calidad en la información a fin de no distorsionar los resultados que de él se puedan extraer, por eso es de vital importancia el trabajo que se debe realizar al interior de los organismo para minimizar el error en el reporte.
- No se cuenta con recursos para desarrollar un sistema de información que permita la alimentación automática de las variables para la construcción de los indicadores y el cálculo de las fórmulas, lo cual vale la pena revisar y eso redundaría en la disminución del porcentaje de error.
- Efectuar por parte de los líderes de proceso, una revisión exhaustiva de sus indicadores, identificando las causas que puedan afectar el desempeño de los mismos, arrojando medidas bajas y críticas.
- El enfoque basado en procesos permite implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, aumentar la satisfacción del cliente y fortalecer el desempeño en la gestión por lo tanto es necesario que la entidad busque aún más, la complementariedad en sus líneas estratégicas, el Sistema de Control Interno y de Calidad.
- Lograr una simplicidad de los informes de resultados de la medición de los indicadores para la Dirección, permite que éstos sean validados como instrumentos de reporte oficial para dar cuenta de la gestión institucional, y contribuyan más al ejercicio de rendición de cuentas que realiza la entidad.
- Cuando se cuenta con casos de evaluación de programas públicos, como los que se ofrecen a los grupos de interés, es de vital importancia que se midan y realicen seguimiento oportuno, ya que se utilizan para ello los indicadores de impacto o resultado

final como un elemento para decidir sobre la continuidad, ajuste o eliminación del programa que indudablemente afectará al mismo.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

La Subdirección de Gestión Organizacional como coordinador del Sistema de Gestión y Control Integrado, presenta este informe con el fin de consolidar los resultados del seguimiento a las políticas de operación establecidas en los procesos que actualmente hacen parte del Modelo de Operación por Procesos – MOP.

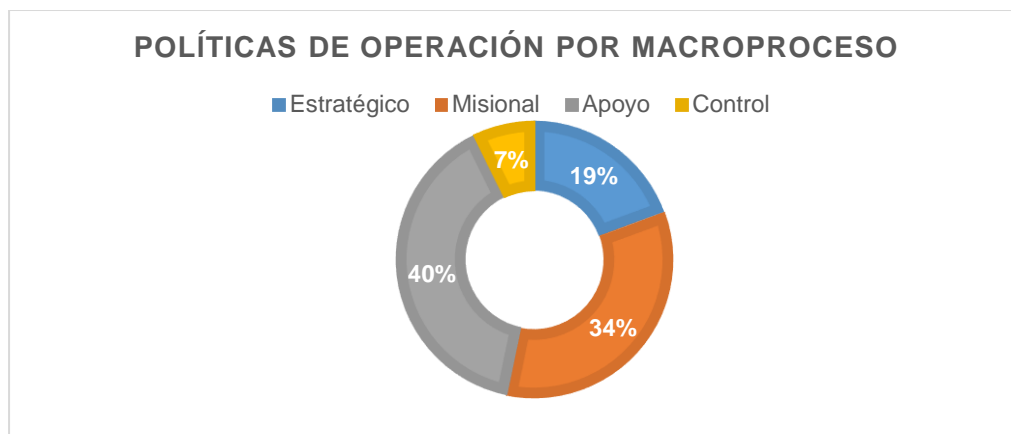
Las políticas de operación estructuran los criterios para definir los flujos de trabajo establecidos en el Modelo de Operación por Procesos, los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos definidos para cada uno de los procesos, y los criterios de actuación que han de tenerse en cuenta para tomar decisiones cuando se presenten condiciones inesperadas en la operación de la entidad; establecen así mismo las acciones y mecanismos asociados a los procesos que permite prever los riesgos, que pueden inhibir el cumplimiento de las metas y sus resultados; definen los parámetros de medición del desempeño de los procesos y de los servidores que tienen bajo su responsabilidad la ejecución.

La Subdirección de Gestión Organizacional estableció el formato MEDE01.05.02.18.P01.F28 “Formulación y seguimiento políticas de operación por proceso” como el mecanismo para realizar el seguimiento a las políticas de operación de los procesos.

1. Seguimiento a las políticas de operación por proceso

A continuación, se detalla el número de políticas de operación validadas a la fecha distribuidas en los cuatro macroprocesos del Modelo de Operación por Procesos – MOP

Gráfica 10. Distribución porcentual de políticas de operación por macroproceso



Fuente: elaboración propia

Se realizó verificación de los seguimientos a las políticas de operación enviados por los líderes y equipos de trabajo de cada proceso correspondientes al primer cuatrimestre de 2020, encontrándose las siguientes observaciones:

- Los procesos Gestión de la Innovación Digital y Sustentabilidad Ambiental enviaron el seguimiento a las políticas de operación en acta de reunión.
- Los procesos Liquidaciones Laborales, Desarrollo Económico y Competitividad enviaron el seguimiento en una herramienta diferente al formato MEDE01.05.02.18.P01.F28 “Formulación y seguimiento políticas de operación por proceso”.
- En los procesos Planeación Institucional, Servicio de Deporte y Recreación, Gestión Tributaria, Contabilidad General se presentaron diferencias entre el número de políticas registradas en el manual del respectivo proceso versus el número de políticas a las que se les efectúa seguimiento.
- Los procesos Desarrollo Físico, Servicio de Salud Pública, Gestión de Paz y Cultura Ciudadana, Administración de Bienes Muebles Inmuebles y Automotores, Liquidaciones Laborales y Gestión Documental, es decir, el 21% del total de los procesos (39), no presentaron seguimiento al avance de sus políticas de operación, correspondiente al I cuatrimestre de 2020. Los demás procesos, es decir, 31 que corresponden al 79% presentaron el respectivo seguimiento.

2. Conclusiones

- Se observó un incremento en la participación de los procesos en el envío del seguimiento, comparando el IV trimestre de 2019 versus el I cuatrimestre de 2020 (teniendo en cuenta que para la vigencia 2020 se modificó la periodicidad de los seguimientos, de trimestral a cuatrimestral), identificándose que para enero de 2020 se reportaron 17 procesos, es decir, el 44%, mientras que en mayo de 2020 se reportaron 31 procesos, es decir, el 79%, equivalente a un incremento de 35%.
- Se identificó que los procesos están fortaleciendo el ejercicio del seguimiento presentando tanto el cumplimiento como la efectividad de la implementación de las políticas de operación.
- Con la creación del formato MEDE01.05.02.18.P01.F28 “Formulación y seguimiento políticas de operación por proceso” se facilitó el seguimiento a las políticas de operación por parte de los procesos.

3. Recomendaciones

- Continuar realizando por parte de la Subdirección de Gestión Organizacional como segunda línea de defensa, la socialización del formato MEDE01.05.02.18.P01.F28 “Formulación y seguimiento políticas de operación por proceso” como mecanismo para realizar el seguimiento a las políticas de operación, teniendo en cuenta que algunos procesos aún no enviaron el seguimiento en dicha herramienta (encontrándose que algunos procesos realizaron este análisis en actas de reunión o formatos diferentes al señalado).
- Continuar brindando asistencias técnicas por parte de la Subdirección de Gestión Organizacional a los diferentes procesos con el objetivo de fortalecer la identificación de acciones y mecanismos asociados a los procesos que permitan prever los riesgos que pueden inhibir el cumplimiento del objetivo del proceso.
- Realizar revisión permanente por parte del líder de proceso y sus equipos de trabajo de las políticas de operación identificadas en los respectivos manuales de proceso, teniendo en cuenta que se presentaron en el seguimiento reportado diferencias entre el número de políticas con seguimiento y las establecidas en el manual del proceso.
- Realizar la entrega de seguimientos oportunamente por parte de los procesos: Desarrollo Físico, Servicio de Salud Pública, Gestión de Paz y Cultura Ciudadana, Administración de Bienes Muebles Inmuebles y Automotores, Liquidaciones Laborales y Gestión Documental, dado que esta situación puede conllevar a la materialización de riesgos.

PLAN DE CONTROL

El Plan de Control es la descripción escrita resumida de las tareas y/o actividades utilizados para minimizar la variación en el proceso.

Como primera línea de defensa y en cumplimiento del numeral 8.5.1 de la norma NTC ISO 9001:2015 Control de la Producción y de la Provisión del Servicio *“La Organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, literal c) La implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control del proceso y los criterios de aceptación,”* dentro de la caracterización de cada proceso se ha establecido el formato MEDE01.05.02.18. P01.F16 PLAN DE CONTROL, el cual permite definir las actividades de control pertinentes, identificar quién es el responsable de su ejecución, bajo qué medida y determinar las evidencias que demuestran el cumplimiento de los mismos.

1. Seguimiento a los planes de control

Para los 39 procesos pertenecientes al Modelo de Operación por Procesos, se han definido 122 Planes de Control.

En cumplimiento del presente informe se tomó el universo de los procesos que presentaron en los tiempos establecidos (28 procesos) el reporte de seguimiento de sus respectivos planes de control así:

Tabla 12. Procesos que enviaron el seguimiento a los planes de control

Proceso	Subproceso
<i>Planeación Económica y Social</i>	Formulación y aprobación de los Instrumentos de Planificación
	Implementación de los Instrumentos de Planificación
	Seguimiento y evaluación de los instrumentos de Planificación
<i>Planeación Física y del Ordenamiento Territorial</i>	Diseño y estructuración de la planificación territorial
	Conocimiento del Riesgo
	Implementación de los instrumentos de planificación, gestión y financiación del Plan de Ordenamiento Territorial
<i>Planeación Institucional</i>	Sistemas de Gestión
	Planeación del Talento Humano
	Gestión de Servicio al Ciudadano
	Planeación Estratégica de la Gestión Contractual
	Gestión de la Arquitectura Empresarial
<i>Comunicación Pública</i>	Comunicación Informativa
	Comunicación Organizacional
<i>Información Estratégica</i>	Diseño, Producción, Análisis y Divulgación de la Información Estadística
	Infraestructura de Datos Espaciales de Santiago de Cali - IDESC
	Administración del Sisbén en el Municipio de Santiago de Cali
<i>Gestión de la Innovación Digital</i>	Gestión de las Tendencias e Innovaciones TIC
	Gestión de Investigación y Prototipado

Proceso	Subproceso
<i>Prestación del Servicio Educativo</i>	Dinamizar el Ecosistema de Innovación Digital
	Uso y Apropiación TIC
	Gestión de la cobertura educativa.
	Fortalecimiento de la Calidad del Servicio Educativo
	Inspección y vigilancia en la Prestación del Servicio Educativo
	Evaluación de la Calidad del Servicio Educativo
	Gestión de la Educación Inicial
<i>Servicio de Vivienda Social</i>	Asesoría, Apoyo y Seguimiento a los Fondos de Servicios Educativos
	Subsidio Municipal de Vivienda de Interés Social en Santiago de Cali
<i>Servicio de Salud Publica</i>	Legalización de Predios
	Articulación y Coordinación de la Función Rectora En Salud
	Gestión sobre los Determinantes Sociales y Ambientales de La Salud
	Gestión del Aseguramiento en Salud
	Gestión de Desarrollo y Prestación de Servicios en Salud
<i>Atención a la Comunidad y Grupos Poblacionales</i>	Gestión de Salud Publica en Emergencia y Desastres
	No Aplica
	Administración de información de Servicios Públicos
<i>Servicios Públicos</i>	Aseguramiento prestación de los servicios de agua potable y saneamiento básico en la zona rural
	Supervisión del servicio de alumbrado público
	Gestión de residuos
	Gestión del Patrimonio Cultural
<i>Gestión Cultural</i>	Gestión de Artes
	Gestión del Acceso a la Información, al Conocimiento, y a los Hábitos de Lectura
	Fortalecimiento y Promoción cultural.
<i>Gestión del Turismo</i>	No Aplica
	Desarrollo de Infraestructura
	Mantenimiento de Infraestructura Vial
	Ordenamiento Vial
	Conceptos Técnicos para el Desarrollo Físico

Proceso	Subproceso
<i>Sustentabilidad Ambiental</i>	Espacio Público
	Regulación del Uso, Manejo y Aprovechamiento de los Recursos Naturales
	Conservación, Protección y Recuperación Ambiental
<i>Gestión del Tránsito y Transporte</i>	Regulación del Tránsito
	Regulación del Transporte
	Registro Municipal Automotor
	Servicio integral a conductores e infractores de tránsito
<i>Gestión del Riesgo de Desastres</i>	Gestión de Infracciones de Tránsito y Transporte
	Reducción del Riesgo de Desastres
	Manejo de Desastres
<i>Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria</i>	No Aplica
	Gestión Jurídica
<i>Administración de Bienes Inmuebles, Muebles y Automotores</i>	Defensa de lo Público
	Soporte y Asesoría Jurídicos
	Administración de Pólizas de Seguros
	Administración de Bienes Muebles y Automotores
<i>Gestión Contractual</i>	Administración de Bienes Inmuebles
	Planeación del Contrato
	Selección de Proveedores
	Implementación del contrato
<i>Gestión y Desarrollo Humano</i>	Análisis de resultados
	Administración de Planta de personal
	Selección y Vinculación
	Administración de los Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral
	Capacitación y Estímulos
	Administración de Historias Laborales
	Desvinculación del Talento Humano
<i>Gestión de Seguridad Social Integral</i>	Protección y Servicios Complementarios
	Gestión de la Seguridad en el Trabajo
	Gestión de la Salud en el Trabajo
	Control y Vigilancia en SST
<i>Liquidaciones Laborales</i>	Activos
	Inactivos
	Administración de Información Del Pasivo Pensional

Proceso	Subproceso
<i>Gestión Tributaria</i>	Administración de la Cuenta Corriente
	Fiscalización
	Determinación
	Distribución Tributaria
<i>Administración de Tesorería</i>	Administración Financiera
	Administración de Ingresos
	Administración de Pagos
	Cobro Persuasivo
	Cobro Coactivo
	Procesos Especiales
	Manejo y Control de Cuentas Bancarias
<i>Gestión Documental</i> <i>Administración de Tecnologías de Información y las Comunicaciones</i>	No Aplica
	Gestión de Componentes Tecnológicos en la Entidad
	Gestión de Servicio TI
	Gestión de la Seguridad Informática

Fuente: elaboración propia

Conforme a lo anterior se tiene que de los 100 planes de control reportados en el seguimiento, estos equivalen al 82% del total de los planes de control, correspondiente al desarrollo de 1220 actividades de control. El 100% de estas actividades de control cuentan con su evidencia respectiva de seguimiento.

Los procesos que no presentaron reporte de su respectivo Plan de Control (8 procesos con 22 Planes de Control) son:

Tabla 13. Procesos que no presentaron el reporte de seguimiento al plan de control

Proceso	Subproceso
<i>Servicio Deporte y Recreación</i> <i>Gestión Catastral</i>	No Aplica
	Conservación Catastral
<i>Desarrollo Económico y Competitividad</i>	Actualización de la Formación Catastral
	Cadenas de Valor
<i>Convivencia y Fortalecimiento Social</i>	Servicios productivos y comercio colaborativo
	Resolución de Conflictos

Proceso	Subproceso
<i>Control y Mantenimiento del Orden Público</i>	Verbal Abreviado
	Prevención de Conflictos y Promoción de la Convivencia
	Control a Establecimientos
	Control a Construcciones
	Control del Espacio Público
	Control de Asociaciones Agropecuarias no Nacionales y Propiedad Horizontal
	Control de eventos y espectáculos públicos
<i>Gestión de Paz y Cultura Ciudadana</i>	Coordinación, Conducción y Acciones de Fomento para la seguridad del municipio de Santiago de Cali
	Formación de Cultura Ciudadana
<i>Contabilidad General</i>	Gestión de paz
	Contabilización
<i>Gestión de Finanzas Públicas</i>	Elaboración y Presentación de Estados Financieros
	Planeación Financiera y Presupuestal
	Seguimiento, Manejo y Control Presupuestal
	Crédito público
	Cofinanciación y regalías

2. Conclusiones

- Los procesos cuentan con las evidencias que permiten el cumplimiento de las actividades de control definidas.
- Este ejercicio de seguimiento le ha permitido a los procesos aumentar los controles en el momento de su hacer y no remitirse a lo sucedido al final de la ejecución de los mismos, para realizar ajustes y correcciones.

3. Recomendaciones

- Realizar por parte de los líderes de los procesos la revisión de los consecutivos en cuanto a que el número de la tarea identificada en el plan de control coincida con el número de la tarea asignada en el formato de procedimiento.
- Diligenciar en la columna de seguimiento la evidencia del cumplimiento del control desde el registro identificado para el mismo.

- Tener claridad frente a la diferencia entre el objeto de control y el criterio del control, siendo este último el que da el marco para la ejecución del control.
- Identificar en el flujograma del procedimiento correspondiente con el símbolo de decisión la tarea identificada como punto de control.
- Para la presentación de los seguimientos del segundo cuatrimestre, no es necesario enviar F07, a no ser que si presente variación el plan de control en cuanto a algunas de sus actividades de control.
- Conservar las evidencias de seguimiento en una carpeta compartida específica la cual permita, en el momento que sean requeridas, fácil consulta de las mismas.

Cordialmente,



LIZ MARY GUTIÉRREZ RENDÓN
Subdirectora de Gestión Organizacional
Departamento Administrativo de Desarrollo e Innovación Institucional