



**ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.**

Instituto  
Economía Social

# **INFORME DE AVANCE IMPLEMENTACIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN**

**ENERO 2008**

**OFICINA ASESORA DE PLANEACIÓN**

## **TABLA DE CONTENIDO**

1. INFORME DE AVANCE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
  - 1.1 Preparación de la cultura
  - 1.2 Estandarización y mejoramiento de los procesos y procedimientos
  - 1.3 Consolidación del Sistema de Gestión de calidad
  
2. INFORME DE AVANCE IMPLEMENTACIÓN MECI
  
3. INFORME DE AVANCE PLAN INTEGRADO DE GESTIÓN AMBIENTAL
  
4. FACTORES CRITICOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG
  
- CONCLUSIONES

## 1. AVANCES SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Teniendo en cuenta los parámetros establecidos en la Directiva 004<sup>1</sup> de Secretaría General, se presentan los avances alcanzados en la implementación del SGC hasta la fecha, ampliando el perfil cuantitativo, elaborado el pasado 8 de Enero por el Consultor Miguel Antonio Díaz Prada, de Secretaría General, para la Entidad y en el cual se evidencia un 43% de avance en la implementación.

### **1.1. Etapa 1: preparación de la cultura**

Constituye la etapa inicial del proceso, en ella se contempla el compromiso de la Dirección evidenciado de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Compromiso de la Dirección

<b>COMPROMISO</b>	<b>EVIDENCIA</b>
Designación de la Oficina asesora de Planeación como responsable del desarrollo e implementación del SIG <sup>2</sup> .	Resolución DG-080 de 2007
Nombramiento del equipo responsable de apoyar la planeación, implementación y seguimiento del SIG: Comités Directivo, Operativo y Evaluador.	Resolución DG-080 de 2007
Contratación de una asesora externa de carácter conceptual para apoyar tal implementación: Dr. Jorge Enrique Morales.	Contrato de Prestación de Servicios
Contratación de un asesor para el apoyo a la OAP <sup>3</sup> en la implementación y actualización de cada una de las fases del SIG.	CPS N° 2252
Contratación de un contratista técnico experto en Gestión de Procesos: Carmen Beatriz Sandoval.	Contrato de Prestación de Servicios
Inscripción y participación en el primer Premio Distrital de calidad (2007).	Formato base de inscripción 18 de Julio 2007.
El apoyo y aporte para la definición de la Política y los Objetivos de Calidad.	GDC-PL-002
La gestión persistente por obtener el mejoramiento de la calidad del servicio que presta el IPES con la ayuda y orientación de la consultoría externa.	47 Documentos elaborados por el asesor, Dr. Jorge Enrique Morales.

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

<sup>1</sup> Esta Directiva da los lineamientos generales para la implementación del SGC en las Entidades distritales, dividiendo tal ejercicio en cinco etapas principales: Preparación, estandarización y mejoramiento de procesos, consolidación del SGC, mejoramiento continuo y certificación.

<sup>2</sup> Sistema Integrado de Gestión.

<sup>3</sup> Oficina Asesora de Planeación.

Como un complemento a la preparación de la cultura, en esta fase se desarrollo el programa estrella “Mejoramiento de lo evidente” logrando implementar con éxito en todas las dependencias las 5’s (descartar, ordenar, limpiar, estandarizar y hábito) lo cual le permitió involucrar a los servidores en el proceso, logrando mejoras en cada uno de los puestos de trabajo.

Paralelo a estas acciones, se adelantaron constantes capacitaciones y actividades del SGC al grupo operativo, que facilitaron la participación y compromiso de los servidores de la entidad:

Tabla N° 2: Capacitaciones grupo Operativo

CAPACITACIÓN	FECHA
Curso gestores de calidad con una intensidad horaria de 55 horas	Grupo 1: 15 Marzo – 26 de Abril (2007) Grupo 2: 14 Marzo – 27 Abril (2007) Grupo 3: 03 Mayo- 7 Junio (2007) Grupo 4: 04 Mayo – 8 Junio (2007)
Taller Norma Técnica de Calidad en Gestión Pública NTCGP: 1000 y diagnostico de calidad.	Abril 12 de 2007
Taller de Procedimientos 1	Junio 01 de 2007
Taller de Procedimientos 2	Junio 08 de 2007
Lanzamiento Programa Estrella	Junio 15 de 2007
Taller Primera Estrella. (Descartar)	Junio 22 de 2007
Taller segunda estrella (ordenar)	Julio 16 de 2007
Taller tercera estrella (limpiar)	Agosto 02 de 2007
Taller cuarta estrella (estandarizar)	Agosto 29 de 2007
Capacitación para el levantamiento de procesos y procedimientos.	Septiembre 14 de 2007
Congreso Internacional de Calidad, Ética y Gestión por Competencias en la gestión Pública.	Noviembre 26,27,28 de 2007

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

**1.2. Etapa 2: Estandarización y mejoramiento de procesos y procedimientos:**

Según la Directiva 004 de Secretaria General, en esta fase de implementación se establecieron cuatro líneas bases de acción: planificación de calidad, mapa de procesos, diseño de procesos y procedimientos de la norma, estandarización y mejoramiento de procesos misionales. Dentro de este contexto, a la fecha se cuenta con los siguientes avances:

### **Planificación Estratégica:**

- Se identificaron las necesidades expectativas, quejas y reclamos de los usuarios externos mediante la aplicación de la evaluación satisfacción usuario externo Código GDC-FO-027 en Agosto de 2007, esta evaluación dio los parámetros para formular las directrices de la política de Calidad de la Entidad.
- Formulación de la Política y Objetivos de Calidad: mediante un trabajo en equipo de la Oficina asesora de Planeación, el Comité Directivo y la Dirección General, se definió la política de Calidad código GDC-PO-002, y se decidió instrumentalizar los objetivos estratégicos<sup>4</sup> de la Entidad como de calidad formulando uno adicional que apunta al mantenimiento y mejoramiento de los procesos de la Entidad.

### **Mapa de Procesos**

- Levantamiento mapa de procesos: al mapa inicialmente definido, se le realizaron algunos cambios, más de forma que de fondo. De fondo, la modificación trascendental fue la eliminación del Proceso de Control Interno Disciplinario como un macro proceso de Evaluación y su inclusión en el macro de Gestión del Talento Humano y el traslado de Gestión de Comunicaciones como un proceso de apoyo a un Proceso estratégico. Actualmente está aprobado.
- Inventario de Procesos y procedimientos: actualmente en la Entidad se tienen definidos 13 Macro procesos, 36 Procesos y 118 procedimientos.
- Caracterizaciones de procesos: infortunadamente a la fecha, aún no se ha culminado la caracterización de todos los procesos y procedimientos de la Entidad, lo cual ha retrasado el avance en la implementación del Sistema Integrado de Gestión. La Oficina Asesora de Planeación, como responsable de la implementación del sistema, ha realizado el seguimiento y control pertinente para contribuir a agilizar esta actividad mediante solicitudes permanentes verbales y escritas al grupo operativo (correos y oficios) e infortunadamente la respuesta no ha sido del todo positiva. Esta situación se debe fundamentalmente a la incertidumbre que se tiene en la Entidad desde finales del año pasado, respecto al cambio de Administración, lo cual ha ocasionado que los servidores no se sientan seguros de la continuidad en su lugar de trabajo y por ende, no pongan el empeño y la disposición necesaria para llevar

---

<sup>4</sup> Plan Estratégico, Instituto para la Economía Social -2007

a cabo tal actividad. De esta manera, centraron todos sus esfuerzos en el desempeño de las actividades laborales cotidianas, incrementadas sustancialmente por las acciones que conlleva el cierre de año.

Dentro de este contexto, realizando una valoración cuantitativa del avance en las caracterizaciones de los procesos y procedimientos identificados, se encuentra que a la fecha entre los más rezagados están los de apoyo con un nivel de avance del 51%, situación que se explica por la implantación del Sistema de Información Administrativo y Financiero (SIAFI), lo cual no ha permitido tener claridad en las actividades finales a realizar en cada procedimiento y por ende no ha sido posible su documentación. Adicionalmente, los procedimientos de evaluación son los más atrasados con un nivel de avance nulo, aunque la Oficina Asesora de Planeación, facilitó el manual de procedimientos del FVP a la Asesoría de Control Interno, hasta la fecha, no se ha generado retroalimentación del mismo y por tanto no se han definido los procedimientos de tal proceso.

A continuación se presenta un cuadro resumen con el avance total alcanzado por macroprocesos:

Tabla N° 3: Porcentaje de avance en la caracterización de los Procesos Estratégicos

PROCESOS	INDICADOR EFICIENCIA		
PET <sup>5</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	2	25,00%
	Nº procedimientos identificados	8	
GDC <sup>6</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	9	100%
	Nº procedimientos identificados	9	
GCO <sup>7</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	3	100%
	Nº procedimientos identificados	3	
<b>MACROPROCESO</b>	Total de procedimientos caracterizados	14	<b>70%</b>
	Total de procedimientos identificados	20	

Fuente: Planilla de seguimiento Enero 08 de 2008: Oficina Asesora de Planeación.

<sup>5</sup> Planeación Estratégica y Táctica

<sup>6</sup> Gestión de Calidad

<sup>7</sup> Gestión de Comunicaciones

Tabla N° 4: Porcentaje de avance en la caracterización de los Procesos Misionales

PROCESOS	INDICADOR EFICIENCIA		
ICP <sup>8</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	5	71,43%
	Nº procedimientos identificados	7	
CHS <sup>9</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	7	100%
	Nº procedimientos identificados	7	
AFC <sup>10</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	6	75%
	Nº procedimientos identificados	8	
PCL <sup>11</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	17,7	98%
	Nº procedimientos identificados	18	
MACROPROCESO	Total de procedimientos caracterizados	35,7	89%
	Total de procedimientos identificados	40	

Fuente: Planilla de seguimiento Enero 08 de 2008: Oficina Asesora de Planeación.

Tabla N° 5: Porcentaje de avance en la caracterización de los Procesos de Apoyo

PROCESOS	INDICADOR EFICIENCIA		
GTH <sup>12</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	11	91,67%
	Nº procedimientos identificados	12	
GFF <sup>13</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	1	4%
	Nº procedimientos identificados	25	
GDO <sup>14</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	7	100%
	Nº procedimientos identificados	7	
GRT <sup>15</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	3	100%
	Nº procedimientos identificados	3	
GJU <sup>16</sup>	Nº de procedimientos caracterizados	8	67%
	Nº procedimientos identificados	12	
MACROPROCESO	Total de procedimientos caracterizados	30	51%
	Total de procedimientos identificados	59	

Fuente: Planilla de seguimiento Enero 08 de 2008: Oficina Asesora de Planeación.

- Indicadores de Gestión: en cada una de las caracterizaciones se definieron los indicadores pertinentes por proceso, los cuales a la fecha se están alineando

<sup>8</sup> Identificación, caracterización y registro población sujeto de atención.

<sup>9</sup> Potencialización del capital humano y social.

<sup>10</sup> Desarrollo de alternativas para la formalización comercial.

<sup>11</sup> Apoyo a iniciativas productivas, comerciales y laborales.

<sup>12</sup> Gestión del Talento Humano

<sup>13</sup> Gestión de recursos físicos y financieros.

<sup>14</sup> Gestión Documental

<sup>15</sup> Gestión de Recursos Tecnológicos

<sup>16</sup> Gestión Jurídica

con los indicadores reportados trimestral y mensualmente a SEGPLAN y al POR<sup>17</sup> por la Oficina Asesora de Planeación, bajo la asesoría y supervisión del Consultor designado por Secretaria General. Dentro de este contexto, se tienen elaborados tanto el cuadro de mando integral como la matriz de indicadores sujetos a los ajustes correspondientes según la alineación anteriormente mencionada.

#### **Diseño de procesos y procedimientos de la norma:**

La caracterización de los seis (6) procedimientos exigidos por la norma.: Acciones Correctivas, Acciones preventivas, Control del servicio no conforme, Control de Documentos, Control de Registros y Revisiones de la Dirección están totalmente documentados, pero aún no han sido divulgados en su totalidad.

A la fecha, se está dando inicio a la implementación del procedimiento de control de Documentos internos código GDO-PR-050, para ello se elaboró el instructivo “norma básica para elaboración de documentos” Código GDO-IN-001 en la cual se presentan las pautas para estandarizar la presentación de los diferentes tipos de documentos generados en la Entidad; éste fue entregado al equipo operativo con el objetivo de multiplicarlo a todos y cada unos de los servidores y adaptar los documentos existentes a dichos parámetros. De igual manera, se cuenta con el listado maestro de documentos código GDO-FO-020, en el cual se tienen relacionados a la fecha 110 documentos entre manuales, procesos, políticas, documentos estratégicos, procedimientos, guías, instructivos, y formatos debidamente codificados.

De esta manera se espera iniciar la implementación de los seis procedimientos de la norma de forma paulatina, desde la primera semana de Febrero. Para ello, se ha identificado la necesidad de realizar capacitaciones previas con el grupo operativo, en aras de hacer más eficiente y efectiva la apropiación de los mismos por todos los servidores de la Entidad; éstas se realizarán en coordinación con el Asesor asignado por Secretaría General y la Oficina Asesora de Planeación.

#### **Estandarización y mejoramiento de procesos misionales:**

Respecto a la caracterización de los procesos misionales de la Entidad. Actualmente la caracterización de los procesos misionales se encuentra en un 90% de su elaboración; el 10% restante corresponde a algunos procedimientos definidos como importantes

---

<sup>17</sup> Presupuesto orientado a resultados

para desarrollar dentro del proceso misional, pero que no se llevan a cabo actualmente y por tanto, se está discutiendo la mejor forma de desarrollarlos.

### **1.3 Etapa 3: Consolidación del Sistema de Gestión de la Calidad**

Como su nombre lo indica esta es una de las etapas finales del proceso, en donde se afianza la sostenibilidad del sistema de gestión. Dentro de este contexto, encontramos tres elementos fundamentales para llevar a cabo tal objetivo: manual de calidad, las auditorías internas y los planes de mejoramiento.

- **Manual de Calidad:** es el documento que orienta la consolidación del SGC, pues permite describir y comunicar la política de calidad, los objetivos y metas, los procedimientos y los requisitos de la organización. Facilita demostrar a usuarios y partes interesadas, las capacidades institucionales para la producción de bienes o prestación de servicios.

Así, presenta de manera clara los lineamientos y disposiciones generales para entender la estructura de la entidad basada en un sistema de Gestión, enfocado por procesos, que se relacionan e interactúan entre sí con el objetivo de alcanzar la eficacia y efectividad en cada una de las actividades, servicios y productos desarrollados por la entidad. Dentro de este contexto, el manual de calidad de la Entidad no está totalmente elaborado, puesto que su desarrollo es consecuente con los avances obtenidos hasta la fecha, se han trabajado en su totalidad desde el numeral 1 hasta el numeral 6 de la norma NTCGP 1000:2004 y parte del numeral 8. Su terminación depende de los avances obtenidos en las caracterizaciones de los procesos faltantes.

- **Auditorías internas:** teniendo en cuenta el nivel de avance de la implementación del sistema, es claro que aún no es posible desarrollar auditorías internas de calidad, debido a que no se ha culminado la etapa de documentación, de esta manera, no es viable ejecutar tal procedimiento. No obstante, desde la Oficina Asesora de Planeación se tiene proyectado realizar dicho ejercicio a mediados del mes de Mayo, cuando se cuente con el personal totalmente capacitado para tal fin. Por tanto, no se cuenta con planes de mejoramiento resultado de tal actividad.

## 2. AVANCES MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECI)

El presente informe se estructura definiendo y explicando los diferentes productos alcanzados en la Entidad hasta la fecha, en cada uno de los nueve componentes del Modelo Estándar de Control interno. De esta manera, a continuación se presentan tablas resumen por componentes, elementos y productos.

### 2.1 Subsistema de Control estratégico.

#### 2.1.1 Componente Ambiente de Control

Tabla N 1: Inventario productos MECI- Componente Ambiente de Control.

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS, COMPROMISOS Y PROTOCOLOS ÉTICOS	Definir en forma participativa el estándar de conducta de la entidad.	filosofía de operaciones Carta Filosófica o Código de Ética	Código de Ética	Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las demás dependencias
	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Desarrollar competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad del servidor público.	Políticas y prácticas de gestión humana	Manual de Competencias y Funciones 1. Política del Talento Humano 2. Proceso gestión administrativa del talento humano: a. Selección, incorporación y nombramiento. b. Inducción. c. Entrenamiento d. Capacitación e. Evaluación de desempeño	Subdirección Administrativa y Financiera
	ESTILO DE DIRECCIÓN	Definir la filosofía y el modo de administrar del Gobernante, o Gerente Público.	Tipos de Dirección: Autocrático, facilitista y democrático.	Encuestas sobre estilo de dirección Índice de Myer Briggs	Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las demás dependencias

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

- Código de ética: este se encuentra reglamentado según la Resolución DG-030 del 19 de Septiembre de 2007. En este, se definieron los principios y valores institucionales y se divulgó, mediante correo electrónico, a todos y cada uno de los servidores de la Entidad. No obstante, es pertinente reconocer que tal acción no es suficiente para lograr la apropiación e implementación de una cultura ética en la Entidad, para ello se requiere de inversión en acciones adicionales que lleven a la obtención del impacto y objetivos requeridos.
- Manual de Competencias y funciones: En atención a la reestructuración Distrital definida en el Acuerdo 257 del 30 de Noviembre 2006, la Entidad se

vio en la necesidad de modificar su estructura organizacional<sup>18</sup> ampliando planta de personal<sup>19</sup>, y por ende se modificó el manual de competencias y funciones bajo la resolución IPES DG-091 de Junio 19 de 2007.

- Evaluación de Desempeño: a inicios del mes de Agosto de 2007, se aplicó la última evaluación de desempeño para los funcionarios de la Entidad según el procedimiento Código GTH-PR-046. Cabe anotar que los formatos utilizados para tal ejercicio son los mismos utilizados en el FVP<sup>20</sup>, debido a que se están esperando las modificaciones pertinentes al formato único<sup>21</sup> sugerido por el servicio Civil.
- Estilos de Dirección: adoptando la metodología del Índice de Myer Briggs, se aplicó una encuesta al nivel Directivo (Subdirectores, Asesores de la Dirección y Jefes de Oficina) en aras de identificar el estilo de dirección con relación a los procesos que cada uno dirige. Dentro de este contexto, se analizaron cuatro aspectos<sup>22</sup> fundamentales que permitieron determinar el estilo de Dirección de cada uno de ellos evidenciando sus fortalezas y debilidades con el objetivo de potencializar sus competencias; el Informe final de tal ejercicio fue entregado a la Dirección General.

## 2.1.2 Componente de Direccionamiento Estratégico.

Tabla N 2: Inventario productos MECI- Componente Direccionamiento estratégico.

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES Y PROGRAMAS	Modelar la proyección de la entidad a corto, mediano y largo plazo.	Planes y programas institucionales a corto y mediano plazo.	Plan de Acción Plan Estratégico Plan de capacitación Plan de Bienestar y salud Ocupacional. Plan Anual de compras.	Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las demás dependencias
	MODELO DE OPERACIÓN POR PROCESOS	Armonizar por procesos con enfoque sistémico la misión y visión institucional.	Manual de Procesos (misionales, apoyo, estratégicos y de evaluación).	Mapa de Procesos Caracterización de Procesos	Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las demás dependencias
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Configurar integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles.	Manual de Funciones y requisitos mínimos Organigrama Organizacional	Manual de Competencias y Funciones	Subdirección Administrativa y Financiera

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

<sup>18</sup> Acuerdo IPES JD-0002 de 02 de Enero de 2007.

<sup>19</sup> Acuerdo IPES JD-0004 de 02 de Enero de 2007.

<sup>20</sup> Fondo de Ventas Populares.

<sup>21</sup> De Evaluación de Desempeño.

<sup>22</sup> a. Hacia donde enfoca sus acciones  
b. La manera de procesar la información.  
c. Como prefiere tomar las decisiones.  
d. La organización de sus actividades.

- Planes y programas: a la fecha se cuenta con los planes y programas diseñados para el 2007, en las diversas dependencias y grupos de trabajo, se está realizando una revisión inicial de la información para la construcción de tales documentos.
- Mapa y caracterización de procesos: ver informe SGC.
- Estructura Organizacional: como se mencionó en el anterior componente, la Entidad cuenta con organigrama y manual de Funciones.

### 2.1.3 Componente de Administración del Riesgo.

Tabla N 3: Inventario productos MECI- Componente Administración del riesgo.

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATÉGICO	Establecer el lineamiento estratégico que orienta las decisiones.	Matriz DOFA	Formato informe del contexto estratégico Cód GDC-FO-015	Todas las dependencias.
	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	Conocer los eventos potenciales, estén o no bajo el control de la entidad.	Inventario de Riesgos	Formato inventario de riesgos GDC-FO-016	
	ANÁLISIS DEL RIESGO	Establecer la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los impactos.	Tablas de valoración de riesgos o mapa de riesgos	Formato Matriz de evaluación y respuesta a los riesgos GDC-FO-017	
	VALORACIÓN DEL RIESGO	Determinar el nivel o grado de exposición de la entidad a los impactos.	Matrices de actividades y riesgos con sus tablas de valoración		
	POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	Estructurar criterios orientados en la toma de decisiones.	Políticas para administrar el riesgo	Procedimiento Administración del riesgo GDC- PR-052 Política de Administración de riesgo GDC-PL-001	

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

Los avances alcanzados en este componente son:

- Caracterización del procedimiento para la Administración del riesgo código GDC-PR-052.
- Formatos asociados al procedimiento: Informe del contexto estratégico Código GDC-FO-015, Inventario de Riesgos código GDC-FO-016, Matriz de evaluación y respuesta a los riesgos GDC-FO-017 y el Mapa de riesgos código GDC-FO-018.
- Políticas de Administración del Riesgo código GDC-PL-001

## 2.1.4 Componente de Actividades de Control

Tabla N 4: Inventario productos MECI- Componente Actividades de Control

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
ACTIVIDADES DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	Establecer las guías de acción para la implementación de las estrategias.	Políticas de operaciones institucionales (actividades y procesos relacionadas a planes y programas).	Código de Buen Gobierno: documento que presenta la política de administración del riesgo, talento humano, comunicaciones y gestión por procesos. A la fecha está en revisión.	Todas las dependencias.
	PROCEDIMIENTOS	Especificar, relacionar y ordenar las tareas requeridas.	Manual de Procedimientos	Manual de Procedimientos en construcción. (Ver informe SGC)	Todas las dependencias
	CONTROLES	Prevenir o reducir el impacto de los eventos que afecten los procesos.	Políticas para ejercer controles para evitar riesgos	Procedimiento de Auditorías internas	Asesoría de Control del riesgo en coordinación con las dependencias.
	INDICADORES	Evaluar la gestión de la entidad, para observar tendencias de cambio.	Manual de Indicadores con indicadores de gestión: eficacia, eficiencia y productividad.	Manual de indicadores en construcción	Oficina Asesora de Planeación
	MANUAL DE OPERACIÓN	Regular la forma de llevar a cabo los procedimientos de la entidad.	Manual de Operaciones	1. Manual de calidad en construcción. 2. Manual de competencias y funciones laborales en revisión para modificación. 3. Manual de proceso y procedimientos. 4. Políticas de operaciones 5. Mapa de riesgos. 6. Normograma 7. Elementos generales de la Entidad (misión, visión, estructura etc).	Oficina Asesora de Planeación en coordinación con las demás dependencias

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

- Políticas de Operación: respecto a este elemento, la Oficina Asesora de Planeación está trabajando en la elaboración de un Código de Buen Gobierno, que consolide todas las políticas institucionales de operación de para la Entidad, en aras de ofrecer los lineamientos de acción necesarios para hacer eficiente la operación. A la fecha se cuenta con las políticas de Administración del Riesgo, Talento humano, comunicaciones y está en construcción la del modelo de operación por procesos.
- Procedimientos: ver informe de avance del SGC.
- Controles: se está en etapa de revisión de documentos e información.
- Indicadores: Ver informe SGC.
- Manual de Procedimientos: Ver informe SGC.

## 2.1.5 Componente de Información

Tabla N 5: Inventario productos MECI- Componente Información

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
INFORMACIÓN	INFORMACIÓN PRIMARIA	Acopiar datos de fuentes externas que afectan su desempeño.	Tecnología para registrar la información de fuentes externas	Diseño del Sistema Misional Implantación del SIAFI Consolidación Página Web. Procedimiento de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias	Área de Sistemas en coordinación con las dependencias.
	INFORMACIÓN SECUNDARIA	Acopiar datos que se originan y/o procesan en el ejercicio de su función.	Tecnología para registrar la información de fuentes internas		Contratista externo en coordinación con Subdirección Administrativa y Financiera, la Oficina Asesora Jurídica y la Oficina Asesora de Planeación.
	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Generar información orientada a soportar más eficiente la gestión.	Sistema de información requerido para las obligaciones y soportar la gestión.		Área de Sistemas en coordinación con las demás dependencias.

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

- Información Primaria: a la fecha se cuenta con la caracterización del procedimiento Trámite de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias código GDC-PR-053 el cual se encuentra documentado más no implementado.
- Información Secundaria: implantación del SIAFI.
- Sistemas de Información: Adicional a lo anterior, la OAP en cabeza del grupo de Sistemas está trabajando en el diseño del Sistema de Información misional.

## 2.1.6 Componente de Comunicación Pública

Tabla N 6: Inventario productos MECI- Componente Comunicación Pública

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
COMUNICACIÓN PÚBLICA	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	Difundir políticas y la información generada por la entidad.	Instructivos, Boletines, Folletos, Carteles, Guías, Circulares y Memorandos.	Procesos: a. Gestión de la comunicación e información interna código GCO-PO-Comunicación Interna GCO-PR-006 b. Gestión de la información y comunicación misional código GCO-PO-005	Grupo Asesor de Comunicaciones
	COMUNICACIÓN INFORMATIVA	Difundir información de la entidad sobre su gestión y resultados.	Informes de Gestión y Resultados, Comunicados de prensa		Grupo Asesor de Comunicaciones en coordinación con la Oficina Asesora de Planeación.
	MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Garantizar la divulgación y circulación, de la información.	Publicación y difusión de nuestros documentos por los distintos medios de comunicación.		Grupo Asesor de Comunicaciones

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

Respecto al componente de Comunicación pública, se ha avanzado en la caracterización de los procesos de Comunicación e información Interna y el procedimiento de comunicación e información misional. De igual manera, se solicitó apoyo al grupo Asesor de Comunicaciones para la el diseño y elaboración de estrategias comunicativas que garanticen la eficiente divulgación de los todos y cada uno de los elementos y actividades del SIG y actualmente se está trabajando en ello.

### 2.1.7 Componente de Autoevaluación

Tabla N 7: Inventario productos MECI- Componente Autoevaluación

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
AUTOEVALUACION	AUTOEVALUACIÓN DEL CONTROL	Determinar la calidad y efectividad de los controles a nivel de los procesos.	Método de autoevaluación del control institucional	Falta definir	Asesoría de Control interno Oficina asesora de Planeación
	AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	Permitir una visión clara e integral de los procesos.	Método de autoevaluación de la gestión institucional	Falta definir	Asesoría de Control interno Oficina asesora de Planeación

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

Corresponde a la asesoría de Control Interno, presentar los avances alcanzados en este componente.

### 2.1.8 Componente de Evaluación Independiente

Tabla N 8: Inventario productos MECI- Componente Evaluación Independiente

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	Verificar el nivel de desarrollo y el grado de efectividad del control interno.	Formularios, cuestionarios, entrevistas y programas de auditorías.	Procedimiento de Auditoría Interna Procedimiento revisión por la Dirección.	Grupo Asesor de Control Interno
	AUDITORÍA INTERNA	Realizar un examen sistemático, objetivo e independiente de los procesos.	Informe de Auditoría Interna	Informe de Auditoría Interna	Grupo Asesor de Control Interno

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

- Evaluación del Sistema de Control Interno: debe ser definido por la Asesoría de Control Interno.
- Auditoría Interna: ver avances SGC

### 2.1.9 Componente de Planes de Mejoramiento

Tabla N 9: Inventario productos MECI- Componente Planes de Mejoramiento

COMPONENTE	ELEMENTO	FIN	PRODUCTOS DE LA NORMA	PRODUCTOS DE LA ENTIDAD	RESPONSABLE
PLANES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	Permitir el mejoramiento continuo, y el cumplimiento de los objetivos.	Resultados de la Auditoría direccionados hacia un plan de mejoramiento	Planes de Mejoramiento institucional de evaluaciones externas. (Objetivos, metas esperadas, alcance, acciones a implementar, responsables y recursos requeridos).	Grupo Asesor de Control Interno en coordinación con las demás dependencias.
	PLANES DE MEJORAMIENTO POR PROCESOS	Brindar los planes administrativos y las acciones de mejoramiento.	Mejoramiento continuo de los procesos		Oficina Asesora de Planeación
	PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	Brindar las acciones de mejoramiento para cada servidor público.	Inventario personal de cambios	Procedimiento Evaluación de Desempeño código GTH-PR-046	Subdirectores y/o Jefes de Oficina

Fuente: Inventario de Productos MECI. Oficina Asesora de Planeación.

En este punto es pertinente mencionar que actualmente la Entidad cuenta con planes de mejoramiento producto de evaluaciones externas de organismos de control<sup>23</sup> y no de los generados por evaluaciones internas.

<sup>23</sup> Contraloría.

### 3. AVANCES PLAN INSTITUCIONAL DE GESTIÓN AMBIENTAL

#### Informe de actividades ambientales (PIGA)

Teniendo en cuenta la importancia que representa el medio ambiente en el Instituto para la Economía Social y con el fin de dar a conocer las acciones ambientales adelantadas por la institución desarrollamos el siguiente informe con la descripción de los principales logros obtenidos desde la oficina asesora de planeación y como complemento al programa de calidad institucional y el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).

Las acciones fueron planeadas y desarrolladas según los requerimientos de las autoridades ambientales y en los plazos según los compromisos adquiridos.

- Adopción de la resolución IPES DG- 144- 07 “Por medio de la cual se adoptan los parámetros establecidos en la normatividad del Plan Institucional de Gestión Ambiental - PIGA- para la estandarización en la manipulación de residuos sólidos en el Instituto para la Economía Social – IPES-.” (23 de Octubre de 2007.)
- Culminación del diseño del plan de acción interno de manejo de residuos sólidos institucionales.(20 de Noviembre de 2007)
- Radicación del plan de acción interno de manejo de residuos sólidos institucionales ante la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP) según radicado 12330 del 22 de Noviembre de 2007.(Noviembre 22 de 2007)
- Aprobación del plan. (Diciembre de 2007).
- Puesta en marcha del plan de acción interno de manejo de residuos sólidos en las sedes administrativas de la entidad.(Noviembre 20 de 2007)
- Terminación del diseño del diagnostico de las condiciones ambientales internas de las sedes administrativas del IPES. (Noviembre 25 de 2007)
- Terminación del diseño del Plan Institucional de Gestión Ambiental del IPES.(Enero de 2007)
- Desarrollo de la campaña de concientización en el manejo de los residuos sólidos (**RECICLARTE**) al interior de la entidad.(Noviembre y diciembre de 2007)

- Desarrollo de la campaña de concientización en el ahorro de agua (**AHORRARTE AGUA**) al interior de las sedes administrativas del instituto. (Diciembre y enero de 2007).

#### 4. ANÁLISIS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

FACTOR CRITICO DE EXITO	DESCRIPCIÓN
Trabajo en equipo	Este es un factor clave para lograr sinergia en la implementación del sistema, pero infortunadamente, no ha sido fácil para algunos miembros del equipo operativo trabajar en coordinación con sus respectivos grupos de trabajo. Por otro lado, también en algunos casos se evidencia la falta de iniciativa y responsabilidad para trabajar articulados con los demás miembros del equipo, lo cual no ha permitido agilizar los compromisos asignados desde la OAP.
Compromiso y participación activa	La falta de compromiso por parte de algunos de los servidores asignados como equipo operativo, ha ocasionado retrasos en el cronograma de implementación del Sistema Integrado de Gestión. De lo anterior se evidencia alta inasistencia a las diferentes reuniones <sup>24</sup> proyectadas por la OAP y la falta de cumplimiento por los requerimientos solicitados por esta oficina, lo cual muestra una baja participación activa de los servidores.
Continuidad	La continuidad es un factor de gran importancia en la implementación del sistema, puesto que permite la apropiación del conocimiento de una manera más efectiva y por ende garantiza una socialización eficiente. No obstante, debido al tipo de contratación utilizado actualmente en la mayoría de las Entidades del Distrito, la rotación de servidores al interior de la Entidad, y a la ausencia de mecanismos eficientes que garanticen la transferencia del conocimiento, los esfuerzos realizados para la apropiación de los conceptos y la divulgación de las actividades desarrolladas para la implementación del sistema no alcanzan los resultados esperados.
Pertenencia	El tamaño actual de la planta de la Entidad, es una debilidad para la implementación del sistema, puesto que es insuficiente para garantizar una adecuada apropiación y transferencia de conocimiento. Es decir, al estar soportando el proceso <sup>25</sup> casi en un 80% en contratistas, se ésta dejando a merced de variables externas <sup>26</sup> , el

<sup>24</sup> Englobando tanto las reuniones programadas para todo el equipo operativo como las asesorías personalizadas dispuestas para cada multiplicador en aras de acompañar y agilizar el proceso de documentación.

<sup>25</sup> Sistema Integrado de Gestión.

<sup>26</sup> Cambios de Administración, asignación presupuestal, recortes repentinos de personal, entre otros.

	<p>avance efectivo en la implementación, conlleva a una permanente fuga de conocimiento<sup>27</sup>. Aunque se han realizado esfuerzos por incluir los miembros de la planta en cada una de las etapas del proceso, se sugiere una mayor motivación por parte de los subdirectores y/o jefes de oficina en aras de aumentar la sinergia en el proceso.</p>
Asignación presupuestal	<p>Tener una partida presupuestal asignada es fundamental para lograr el desarrollo del proceso, debido a que la implementación del sistema demanda múltiples acciones que requieren erogación de dinero (conferencias, capacitaciones, charlas, eventos, material publicitario, folletos, volantes, afiches, entre otros) e infortunadamente el año pasado, no se contó con tal asignación y por ende los avances alcanzados no han tenido el impacto inicialmente proyectado.</p>
Canales de Comunicación	<p>La comunicación es un instrumento fundamental para el sistema, el contar con canales efectivos contribuye al éxito del proceso, puesto que genera dinamismo en el flujo de información generada. Si bien es cierto que en la Entidad se han alcanzado hasta la fecha algunos avances en este sentido<sup>28</sup>, aún no se cuenta con los mecanismos necesarios para que la comunicación sea realmente efectiva.<sup>29</sup></p>

Fuente: Oficina Asesora de Planeación.

<sup>27</sup> Lo cual es crítico, puesto que representa además pérdida de dinero, tiempo, recursos y esfuerzos.

<sup>28</sup> Cableado estructurado, adquisición de equipos, intranet, página WEB, entre otros.

<sup>29</sup> Sistemas de información (Misional, administrativo y financiero).

## CONCLUSIONES

1. Con el proceso de transformación<sup>30</sup> vivido por la Entidad, se evidencian avances significativos en la implementación del SIC a pesar de la falta de recursos tanto fiscales como financieros para el desarrollo efectivo del mismo. En cuanto a calidad, la entidad cuenta con una política y objetivos claros, los seis procedimientos de la norma NTCGP 1000:2004 caracterizados, el manual de procesos y procedimientos en cerca del 70% de elaboración, indicadores de gestión por procesos, los procedimientos misionales documentados, y el desarrollo de una cultura de calidad.
2. Cabe destacar la participación de la Entidad en el primer Premio Distrital de la Calidad, donde a pesar de que no se alcanzó a estar dentro de las entidades reconocidas, fué un ejercicio interesante que permitió darle dinamismo al proceso, y de igual manera, evidenciar las fortalezas y debilidades con que se contaba para poder tomar las acciones correctivas más pertinentes.
3. Respecto al SIG, con el aporte del Asesor para la alta Dirección el Dr. Jorge Enrique Morales, se definió un cronograma de acción común para los tres subsistemas, (basado en la matriz del SIG elaborada por éste) que permitió integrar las acciones dentro de los ocho (8) componentes<sup>31</sup> definidos para el SIG, en aras de maximizar recursos y evitar duplicidad de actividades.
4. En cuanto al Plan Institucional de Gestión Ambiental, se elaboraron algunos documentos técnicos para el manejo interno ambiental de la Entidad (Plan de acción interno de manejo de residuos sólidos, y el documento PIGA) y actualmente se está iniciando la etapa de implementación por medio de la concientización a servidores y visitantes de la institución en sus diferentes componentes<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Acuerdo 257 del 30 de Noviembre de 2006.

<sup>31</sup> Direccionamiento estratégico, gestión por procesos, Cultura y compromiso organizacional, Gestión de recursos, Políticas, Gestión de riesgos, Gestión de seguimiento y evaluación y Gestión de mejoramiento.

<sup>32</sup> Entendiéndose por componentes los diferentes elementos que conforman el PIGA: energía, agua, insumos, atmosfera, riesgos ambientales y residuos sólidos.

5. Realizando una evaluación cuantitativa de la implementación del modelo estándar de control interno, se evidencia que tal proceso, a la fecha cuenta con un avance del 35%, evidenciando un rezago en el proceso del 29%.
6. Es necesario desarrollar estrategias que permitan la participación activa de todos y cada uno de los servidores de la Entidad en la implementación del sistema.
7. Es pertinente apropiar a los usuarios externos de las actividades desarrolladas y los avances alcanzados en la implementación del sistema.
8. Es importante definir estrategias que generen sentido de pertenencia a la Entidad, y facilitar la continuidad del proceso.