



La vivienda y el agua  
son de todos

Minvivienda

## Implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG



**Análisis del Desempeño Institucional de  
la vigencia 2019**

**(Julio 2020)**

## **EQUIPO DIRECTIVO MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO**

### ***OFICINAS ASESORAS DEL DESPACHO DEL MINISTRO***

Jefe Oficina Asesora de Planeación - Sara Piñeros Castaño  
Jefe Oficina TIC - Carlos Gabriel Gutiérrez Pacheco  
Jefe Oficina Asesora Jurídica - Juan Carlos Covilla Martínez  
Jefe Oficina de Control Interno - Olga Yaneth Aragón Sánchez

### ***VICEMINISTERIO DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BÁSICO***

Viceministro - José Luis Acero Vergel  
Director de Desarrollo Sectorial - Hugo Alonso Bahamón Fernández  
Director de Programas - Gloria Patricia Tovar Alzate

### ***VICEMINISTERIO DE VIVIENDA***

Viceministro - Carlos Alberto Ruiz Martínez  
Director de Vivienda de Interés Social - Erles Edgardo Espinoza  
Director del Sistema Habitacional - Carlos Felipe Reyes Forero  
Director de Espacio Urbano y Territorial - Juan Nicolás Galarza Sánchez

### ***SECRETARÍA GENERAL***

Secretaria General - Leonidas Lara Anaya  
Subdirector de Servicios Administrativos - Carmen Luz Consuegra Peña  
Subdirector de Finanzas y Presupuesto - Jorge Alberto Moreno Villareal

## TABLA DE CONTENIDO

---

<b>Contextualización</b> .....	<b>4</b>
<b>Resultados Generales</b> .....	<b>6</b>
<b>Resultados por Dimensión</b> .....	<b>7</b>
D1. Talento Humano .....	8
D2. Direccionamiento Estratégico y Planeación .....	8
D3. Gestión con Valores para Resultados .....	9
D4. Evaluación de Resultados .....	10
D5. Información y Comunicación .....	11
D6. Gestión del Conocimiento y la Innovación .....	11
D7. Control Interno .....	11
Nuevas Políticas .....	12
<b>Resultados por Política</b> .....	<b>12</b>
P1. Gestión Estratégica del Talento Humano .....	14
P2. Integridad .....	15
P3. Planeación Institucional .....	15
P4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público .....	16
P5. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos .....	17
P6. Gobierno Digital .....	18
P7. Seguridad Digital .....	19
P8. Defensa Jurídica .....	20
P9. Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción .....	21
P10. Servicio al ciudadano .....	22
P11. Racionalización de trámites .....	23
P12. Participación ciudadana en la gestión pública .....	23
P13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional .....	24
P14. Gestión Documental .....	26
P15. Gestión del Conocimiento y la Innovación .....	27
P16. Control Interno .....	28
P17. Mejora Normativa .....	29
P18. Gestión de la Información Estadística .....	30

## Contextualización

---

La gestión de las entidades públicas debe estar orientada por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) que, según dispone el Decreto 1499 de 2017, es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan las necesidades y problemas de los ciudadanos, con integridad y calidad en el servicio.

Bajo este postulado, se busca que los servidores y contratistas de las entidades públicas logren que el Estado invierta menos recursos en su gestión interna, para dedicar más esfuerzos a satisfacer las necesidades y problemas de sus grupos de valor, lo que implica: garantizar el goce efectivo de sus derechos, mejor calidad y cubrimiento de los servicios del Estado.

Para lograr este propósito, se definieron los siguientes elementos que garantizan la adecuada implementación del MIPG:

- a) La institucionalidad: un Comité Institucional de Gestión y Desempeño, encargado de establecer las reglas, condiciones, políticas, metodologías para que el modelo funcione y logre sus objetivos.
- b) Operación: la puesta en marcha de siete dimensiones. Estas agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional y se deben implementar de manera articulada e intercomunicada para que el MIPG funcione de manera adecuada y práctica.
- c) Medición: el modelo debe ser evaluado periódicamente para medir su estado de implementación, para lo cual se cuenta con dos instrumentos:
  - ✓ Herramienta de autodiagnóstico: es un instrumento que le permite al MVCT conocer el estado de las políticas, a partir de un ejercicio de autovaloración, que no implica reporte de información sobre sus resultados al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), otras instancias del gobierno u organismos de control.
  - ✓ Medición del desempeño institucional: es la medición anual de la implementación de las políticas de gestión y desempeño del MIPG, así como también del estado de avance y efectividad del Sistema de Control Interno. Esta medición la realiza DAFP, mediante un procedimiento estadístico a partir de la información que reporta el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio (MVCT) en el Formulario Único de Registro de Avances de Gestión (FURAG). El resultado de la evaluación se sintetiza en el Índice de Desempeño Institucional que mide: la implementación global del MIPG, el desempeño en los siete (7) índices que evalúan la implementación de las dimensiones, el desempeño en los 18 índices que evalúan la implementación de las políticas y más de 90 subíndices que miden los aspectos más importantes de cada política.

En este sentido, el MVCT ha realizado las siguientes acciones que dan cumplimiento a lo definido en el Manual Operativo del MIPG:

- ✓ Institucionalidad: en 2017 se constituyeron los comités sectorial e institucional de gestión y desempeño, y en 2019 se hizo la actualización de la resolución del comité institucional de gestión y desempeño, bajo los lineamientos del DAFP.

- ✓ Operación: en el primer semestre de 2019 se definió el esquema de operación del MIPG en el MVCT mediante el documento “SIG-L-02 Marco conceptual - MIPG 2.0”, donde se definieron las dependencias y procesos que lideran la implementación de las políticas y su rol dentro del MVCT. Adicionalmente, se definieron lineamientos para la aplicación de autodiagnósticos a cargo de los líderes de política, mediante la guía “SIG-G-02 Aplicación de Autodiagnóstico del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG 2.0”.
- ✓ Medición: en el segundo semestre de 2019 se diligenciaron las herramientas de autodiagnóstico y se definieron planes de acción del MIPG de la vigencia 2019. El seguimiento a estos instrumentos de planeación se realizó en el último trimestre de 2019 y en enero de 2020.

Teniendo en cuenta lo anterior, el siguiente paso es analizar los resultados obtenidos por el MVCT en la medición del desempeño institucional de la vigencia 2019, realizada por el DAFP a partir del FURAG reportado en los meses de febrero y marzo de 2020. Estos resultados se sintetizan en el Índice de Desempeño Institucional (IDI) y los subíndices que lo componen, y el producto del análisis es la formulación de una propuesta de acciones de mejoramiento que se podrían implementar en el segundo semestre de 2020 para mejorar los resultados de cara a la evaluación que se realizará en 2021.

Para elaborar este documento se incluyó un marco de referencia interno y externo, realizando comparaciones con los resultados obtenidos en la vigencia 2018 y con el promedio de los resultados obtenidos por las entidades cabeza de sector en la vigencia 2019.

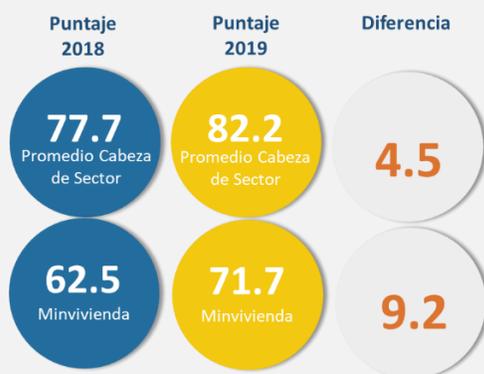
El propósito del presente documento es establecer el nivel de implementación del MIPG en el MVCT con corte al 31 de diciembre de 2019 y ofrecer elementos de juicio para validar la propuesta de acciones de mejoramiento y tomar decisiones orientadas a fortalecer el desempeño institucional e incrementar los resultados del IDI.

También es importante mencionar que el desarrollo de las actividades de autodiagnóstico, la definición de planes de acción y el monitoreo al avance de dichos planes ha permitido mejorar el conocimiento del MIPG dentro de la entidad, fortalecer el rol del líder de política y mejorar los resultados del Índice de Desempeño Institucional en una medida mayor respecto del promedio de las entidades cabeza de sector.

## Resultados Generales

A continuación, se presentan los resultados del nivel de implementación del MIPG en el MVCT con corte al 31 de diciembre de 2019, a partir del Índice de Desempeño Institucional (IDI). Este indicador, refleja el grado de orientación de la entidad hacia la mejora en la producción de bienes y prestación de servicios, que permitan resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos, a partir de los siguientes criterios:

- ✓ Eficacia: en la medida en que se logran los resultados institucionales.
- ✓ Eficiencia: en la medida en que los recursos e insumos son utilizados para alcanzar los resultados.
- ✓ Calidad: en la medida en que se asegura que el producto y/o prestación del servicio responde a atender las necesidades y problemas de sus grupos de valor.



En la evaluación del 2018 la implementación del MIPG por parte del MVCT estaba 15,2 puntos por debajo del promedio logrado por todas las entidades cabeza de sector y en la evaluación del 2019 esta diferencia se redujo a 10,5 puntos. Esto evidencia que mejoramos más del doble del promedio logrado por las entidades cabeza de sector; sin embargo, el nivel de implementación del MIPG sigue siendo bajo.

Los resultados también reflejan que las acciones de mejora adelantadas en 2019 dieron buenos resultados, pero es necesario aumentar los esfuerzos, con el fin de llegar a un desempeño comparable con el promedio logrado por las entidades cabeza de sector, teniendo en cuenta la gran responsabilidad de ser cabeza de sector y liderar la formulación e implementación de las principales políticas públicas del país<sup>1</sup>.

Si bien hay un importante espacio por avanzar, también es importante mencionar que, con los resultados de esta medición, el MVCT está muy cerca de cumplir con la meta del cuatrienio definida en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018-2022: “mejorar en 10 puntos el desempeño institucional de las entidades públicas del nivel nacional”.

<sup>1</sup> Teniendo en cuenta que los resultados del MVCT se pueden comparar tomando como referencia una o varias entidades que a su vez pueden clasificarse como entidades adscrita, vinculada o cabeza de sector, para este análisis se tomó en cuenta los resultados generados exclusivamente para ministerios, por considerar que son el punto de referencia que debemos tener para mejorar nuestro desempeño. Los datos del FURAG se pueden consultar de manera dinámica en la sección "Resultados Medición del Desempeño Institucional 2019", del micrositio del MIPG, ubicado en el siguiente enlace URL: <https://cutt.ly/xsiy699>

## Resultados por Dimensión

Las dimensiones son los componentes operativos del MIPG, que recogen los aspectos más importantes de las prácticas y procesos que adelantan las entidades públicas para lograr un desempeño institucional que genere valor público. MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete dimensiones que, a su vez, agrupan políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que deben ser puestos en marcha de manera articulada. A continuación, se presentan los resultados del MVCT:

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia	Promedio Cabeza de sector
<b>D1. TALENTO HUMANO</b>	65.9 (Q1)	69.9 (Q1)	4.0	81.1
<b>D2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN</b>	65.0 (Q1)	75.0 (Q2)	10.0	79.4
<b>D3. GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS</b>	63.8 (Q1)	72.1 (Q1)	8.3	82.7
<b>D4. EVALUACIÓN DE RESULTADOS</b>	68.5 (Q2)	64.8 (Q1)	-3.8	74.6
<b>D5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	68.7 (Q1)	75.0 (Q2)	6.3	82.7
<b>D6. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN</b>	68.9 (Q2)	70.1 (Q2)	1.3	78.0
<b>D7. CONTROL INTERNO</b>	60.8 (Q1)	69.9 (Q1)	9.1	81.7

**Nota:** al lado del puntaje se encuentra la información de los quintiles. En este ejercicio se organizaron los resultados de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional en cinco grupos, denominados quintiles (Q1, Q2, Q3, Q4 y Q5). Una entidad con buen desempeño se ubicará en el Quintil 5 (Q5), mientras que una entidad con bajo desempeño se ubicará en el Quintil 1 (Q1).

En la gráfica se muestra la diferencia entre 2019 y 2018 del puntaje obtenido por el MVCT. Con excepción de la dimensión de “Evaluación de Resultados”, que presentó una disminución de 3,8 puntos, en las demás dimensiones se evidenció una mejora. Adicionalmente, se presenta el promedio obtenido por las entidades cabeza de sector como punto de referencia para identificar la brecha en el nivel de implementación de las dimensiones.

Finalmente, también se muestra el quintil en el que nos ubicamos, dentro del grupo de entidades que hacemos parte en la evaluación, para determinar si estamos en un nivel de desempeño alto (Q4 y Q5) o bajo (Q1 y Q2). Los resultados de este ejercicio muestran que estamos en un bajo nivel de implementación porque cuatro dimensiones están en el Q1 y tres en el Q2. En cuanto a la tendencia entre 2018 y 2019, en dos dimensiones aumentó la ubicación en los quintiles y en una bajó.

Para tener elementos de juicio más detallados, a continuación se presentarán los resultados de las políticas de desempeño que hacen parte de cada dimensión. Posteriormente, en el capítulo "Resultados por Política" se realizará un ejercicio más minucioso mostrando el propósito de cada política, su avance a través de los subíndices que muestran los aspectos más relevantes y las acciones de mejoramiento propuestas para fortalecer la gestión en los aspectos más críticos a atender.

## D1. Talento Humano

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia	Promedio Cabeza de sector
<b>D1. TALENTO HUMANO</b>	65.9 (Q1)	69.9 (Q1)	4.0	81.1
<b>POLÍTICA 1 Gestión Estratégica del Talento Humano</b>	79.1 (Q4)	73.9 (Q2)	-5,2	83,7
<b>POLÍTICA 2 Integridad</b>	43.4 (Q1)	63.4 (Q1)	20	74,4

Aunque incrementó su puntaje, debido en gran parte al aumento en el desempeño de la política de "Integridad", es importante notar que tuvo una disminución en la política de "Gestión Estratégica del Talento Humano" debido, entre otras cosas, al bajo nivel de eficiencia y eficacia en selección meritocrática del talento humano y a la disminución del desarrollo y bienestar del talento humano en el MVCT. En la política de "Integridad" se logró mejorar en aspectos relacionados con la gestión de conflictos de interés, declaración oportuna de bienes y rentas y en la coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción.

A pesar de las mejoras, el nivel de desempeño de las políticas es muy bajo en comparación con entidades de la rama ejecutiva, pues se ubica en los quintiles 1 y 2, y en relación con el promedio que han logrado las otras entidades cabeza de sector, por lo que resulta necesario aumentar esfuerzos en esta materia.

## D2. Direccionamiento Estratégico y Planeación

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia	Promedio Cabeza de sector
<b>D2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN</b>	65.0 (Q1)	75.0 (Q2)	10.0	79.4
<b>POLÍTICA 3 Planeación Institucional</b>	64.0 (Q1)	74.9 (Q2)	10,8	79,4
<b>POLÍTICA 4 Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público</b>	72,8 (Q3)	71,5 (Q4)	-1.3	67,9

Esta dimensión presenta avances significativos en comparación con la vigencia 2018, pero se mantiene la brecha frente al desempeño promedio de entidades cabeza de sector. Las mejoras de mayor impacto se lograron en la política de "Planeación Institucional", en particular en la formulación de la política de riesgos y la planeación basada en evidencias.

Respecto a la política de "Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público", se presentó una disminución generalizada del desempeño en el nivel nacional, en una magnitud de 2,1 puntos, pasando de 71.1 en el 2018 a 69,0 en el 2019. Es por ello que, a pesar de que el desempeño del MVCT disminuyó 1.3 puntos, tuvo un buen resultado en comparación con las entidades de su grupo par, subiendo del quintil 3 al quintil 4, y superando el promedio logrado por las entidades cabeza de sector, lo cual implica un buen enfoque en las acciones adelantadas.

### D3. Gestión con Valores para Resultados



Desde un punto de vista global, la dimensión mejoró su desempeño en todas las políticas, aunque permaneció en un nivel de implementación bajo si se compara con el grupo par y con el promedio de las entidades cabeza de sector.

En cuanto a la política de "Fortalecimiento Organizacional y Simplificación de Procesos" se logró una mejora significativa en la gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo, lo que permitió subir en el ranking al quintil 2.

De otra parte, es notable que, a pesar del gran incremento en la política de "Seguridad Digital" (que resulta de los avances en la implementación del modelo de privacidad y seguridad de la información), su nivel de implementación está en los niveles más bajos si se compara con las entidades del grupo par y el promedio de las entidades cabeza de sector. Un comportamiento similar tiene la política "Gobierno Digital", cuyo incremento se debe a la mejora en la gestión de trámites y servicios en línea. Respecto a estas políticas, es importante destacar la gran diferencia que se tiene con otras entidades cabeza de sector (superior a 12 puntos), lo cual evidencia la baja planeación y ejecución de los diferentes proyectos de TI que lidera una entidad cabeza de sector.

En el caso de la política de "Defensa Jurídica", llama la atención que a pesar de subir 2,5 puntos con relación a 2018, bajó en el ranking al quintil 1, con un desempeño 10 puntos inferior al promedio de las entidades cabeza de sector. Los niveles más bajos se tienen en la prevención del daño antijurídico y la gestión de procesos judiciales.

La política de "Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción" presentó mejoras que permitieron subir en el ranking pasando al quintil 2, lo cual significa una mejora en relación con el desempeño de otras entidades. Las mejoras que tuvieron un mayor impacto tienen que ver con el uso de criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública, lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública y gestión documental para el acceso a la información pública. Apesar de estas mejoras, también se presentó una disminución en el desempeño frente a institucionalización efectiva

de la política de transparencia y acceso a la información pública y en el sistema de seguimiento al acceso a la información pública.

Por su parte, la política de "Servicio al ciudadano" presentó mejoras significativas en los procesos y procedimientos para un servicio de calidad y en la cobertura de los servicios, aunque su nivel de implementación es aún bajo y se ubica en el quintil 2, por debajo del promedio de las entidades cabeza de sector.

La política de "Racionalización de Trámites" es una de las que presenta mejor desempeño y, con el incremento de su puntaje, se logró subir al quintil 3, muy cerca del promedio de las entidades cabeza de sector. Esta mejora se debe a los trámites racionalizados y los recursos tenidos en cuenta para mejorarlos.

Finalmente, la política de "Participación Ciudadana en la Gestión Pública" es la que mejores resultados ha tenido en la implementación de los lineamientos del MIPG y presentó un incremento en relación con la vigencia 2018, debido en gran parte a los ejercicios de diálogo permanente e incluyente en diversos espacios y a la calidad de la participación ciudadana en la gestión pública. No obstante, en términos relativos se desmejoró el desempeño porque pasó al quintil 3, en parte por la disminución del grado de involucramiento de ciudadanos y grupos de interés y por las condiciones institucionales para la promoción de la participación.

#### D4. Evaluación de Resultados



Esta dimensión y su política, que son evaluadas de la misma manera, fue la que tuvo una mayor disminución en el puntaje y, seguramente, la que impactó en mayor medida los resultados de desempeño institucional. Los principales aspectos que disminuyeron su desempeño están en los mecanismos de seguimiento y evaluación por insuficiencia de indicadores para medir la seguridad digital, el servicio al ciudadano y los procesos de transformación digital, adicionalmente, se presenta un bajo nivel de enfoque en la satisfacción ciudadana y débilidad en las acciones de mejoramiento continuo como resultado de las actividades de seguimiento y evaluación.

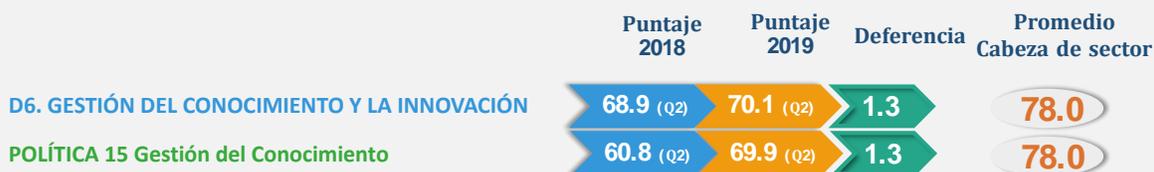
## D5. Información y Comunicación



Esta dimensión tiene la particularidad de que su desempeño se mide con algunos componentes de la política de "Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción", la cual, debido a las mejoras mencionadas anteriormente, tiene un incremento en el puntaje mayor que el de la política de "Gestión Documental" y subió al quintil 2.

Respecto a la política de "Gestión Documental" se presentaron mejoras discretas en el componente estratégico, la administración de archivos y el componente documental; sin embargo, disminuyó su desempeño de manera significativa en el componente tecnológico y en el componente cultural.

## D6. Gestión del Conocimiento y la Innovación



Esta dimensión y su política, que son evaluadas de la misma manera, se ha mantenido en el mismo nivel de desempeño, aunque presentó una leve mejoría. Se tiene mejor desempeño en la generación y producción del conocimiento debido a las actividades de formulación de política y asistencia técnica, así como en las herramientas de uso y apropiación del conocimiento a partir de la implementación del Microsoft Office 365. Los retos más significativos se encuentran en la generación de una cultura propicia para la gestión del conocimiento y la innovación, así como en el desarrollo de procesos de analítica institucional para la toma de decisiones.

## D7. Control Interno



Esta dimensión y su política, que son evaluadas de la misma manera, es una de las que mayor incremento ha tenido en su puntaje, aunque se sigue ubicando en el quintil 1 y casi 12 puntos por debajo del promedio de las entidades cabeza de sector. Las mejoras sustanciales se encuentran en la evaluación independiente al sistema de control interno adelantada por la tercera línea de defensa, así como en la evaluación estratégica del riesgo y las actividades de control adelantadas por la segunda línea de defensa. Los retos se encuentran en la generación de un ambiente propicio para el ejercicio de control, así como la gestión de información y comunicación relevante y oportuna para el control, a cargo de la línea estratégica. Por otra parte, está el reto de mejorar las actividades sistemáticas de monitoreo y orientadas a la mejora, a cargo de la primera línea de defensa.

## Nuevas Políticas

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia	Promedio Cabeza de sector
<b>POLÍTICA 17 Mejora Normativa</b>	N.A.	81.2 (Q5)	N.A.	64.7
<b>POLÍTICA 18 Gestión de la Información Estadística</b>	N.A.	73.2 (Q1)	N.A.	78.3

Estas políticas iniciaron su evaluación con el FURAG de la vigencia 2019, por lo que no hay datos que permitan comparar su desempeño frente a vigencias anteriores. No obstante, los resultados muestran aspectos positivos en la política de "Mejora Normativa", que es la única política del MVCT que se encuentra en el quintil 5, muy por encima del promedio de las entidades del grupo par, lo cual se debe al procedimiento de "formulación de política e instrumentación normativa", que tiene adecuados estándares de planeación, diseño y consulta pública.

En cuanto a la política de "Gestión de la Información Estadística", que fue incluida en 2019 en el MIPG, las entidades la han venido implementando hace varios años bajo los lineamientos del Departamento Nacional de Estadística (DANE). Es por ello, que a pesar de tener un nivel de implementación superior a los 70 puntos, el MVCT se encuentra en el quintil 1. Los retos que deben superarse tienen que ver con la planeación estadística, el fortalecimiento de los registros administrativos y la calidad de la información estadística que se genera.

## Resultados por Política

Entre los meses de junio y julio, la Oficina Asesora de Planeación se enfocó en analizar los resultados de la medición del desempeño institucional a partir del FURAG, con el propósito de identificar las oportunidades de mejora prioritarias para ejecutar en la vigencia 2020 y avanzar en la implementación del MIPG. Las actividades realizadas fueron las siguientes:

- Dentro de la OAP se designó un profesional para cada política de MIPG, encargado de realizar el análisis de resultados del FURAG y asesorar a los líderes de política. Esto con el objetivo de generar especialización temática y mejorar la calidad del análisis y las recomendaciones a realizar en el marco de cada política.
- El ejercicio de análisis partió de la identificación del propósito del Índice que mide el desempeño de cada política y la comparación de los resultados de vigencias

anteriores, adicionalmente se revisaron los subíndices que miden los principales aspectos de la política y su variación con relación a la evaluación de 2018.

- c) El principal insumo para el análisis fueron las respuestas del FURAG, que fueron utilizadas para calcular los índices de las políticas y sus subíndices. Para este ejercicio se utilizaron los formularios de las preguntas que se encuentran publicados en el micrositio del MIPG y se elaboró una matriz en excel que contiene las respuestas diligenciadas en el FURAG de las vigencias 2018 y 2019, a partir de la cual se identificaron las respuestas que pudieron influir negativamente en la evaluación. En la construcción de dicha matriz se encontró que muchas preguntas se repiten varias veces en los formularios utilizados para evaluar las dimensiones y políticas. A manera de ejemplo, la pregunta 7 del FURAG<sup>2</sup> aparece en los formularios utilizados para evaluar 14 Índices<sup>3</sup>, por lo que se puede concluir que la respuesta que se diligenció influye en 14 índices de manera individual y también de manera agregada en la evaluación global del MIPG.
- d) Como resultado del ejercicio, se propusieron acciones de mejora frente a los aspectos de la política que tienen mayor incidencia en la evaluación del MIPG. Para ello, se priorizaron las respuestas que incidieron en un mayor número de políticas, así como también, las recomendaciones dadas por el DAFP en el informe de resultados de desempeño institucional y los atributos de calidad de las 7 dimensiones que se encuentran en el micrositio de MIPG.
- e) El análisis individual se socializó dentro de la OAP mediante mesas de trabajo en las que participaron todos los colaboradores designados, con el propósito de recibir retroalimentación colectiva y mejorar tanto el análisis como las acciones de mejora propuestas.
- f) Finalmente, se ajustaron los documentos de análisis, que se presentan a continuación.

---

<sup>2</sup> La pregunta 7 del FURAG 2019 dice: "Para identificar los grupos de valor y sus características (sociales, geográficas, económicas o las que la entidad considere de acuerdo con su misión), así como los grupos de interés (organizaciones sociales, academia, investigadores y las asociaciones) la entidad:

- a) Recopiló y organizó la información
- b) Analizó la información
- c) Utilizó la información para definir sus planes, proyectos o programas
- d) Utilizó la información para definir sus estrategias de servicio al ciudadano, rendición de cuentas, trámites y participación ciudadana en la gestión
- e) Actualizó la información

<sup>3</sup> Los índices que incluyeron esta pregunta en el formulario fueron: Índice de Desempeño Institucional; Dimensión 2; Política Planeación Institucional; Dimensión 3; Política Seguridad Digital; Política Transparencia, acceso a la información y lucha contra la corrupción; Política Servicio al Ciudadano; Política Racionalización de Trámites; Política Participación Ciudadana; Dimensión 6; Política Gestión del Conocimiento y la Innovación; Dimensión 7; Política Control Interno.

## P1. Gestión Estratégica del Talento Humano

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P3. Gestión Estratégica del Talento Humano</b>	<b>79.1 (Q4)</b>	<b>73.9 (Q2)</b>	<b>-5.2</b>
Subíndice 1: Calidad de la planeación estratégica del talento humano	71.9	81.8	9.9
Subíndice 2: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano	77.6	66.2	-11.3
Subíndice 3: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad	81.3	70.9	-10.4
Subíndice 4: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano	62.9	59.5	-3.5

Mide el aporte de la gestión del talento humano, de acuerdo con el ciclo de vida del servidor (ingreso, desarrollo y retiro), al cumplimiento de los objetivos institucionales y del Estado en general. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Revisar y actualizar el manual de funciones para:
  - a. Vincular de jóvenes entre los 18 y 28 años en el nivel profesional.
  - b. Establecer los empleos suficientes para cumplir con los planes y proyectos.
  - c. Definir los perfiles de los empleos teniendo en cuenta la misión, los planes, programas y proyectos
2. Implementar el Plan Estratégico del Talento Humano.
3. Para la selección de gerentes públicos: verificar en la planta de personal que existan servidores de carrera que puedan ocupar dichos empleos en encargo o comisión.
4. Implementar de procesos meritocráticos para vincular los servidores.
5. Someter a concurso de mérito los empleos de carrera administrativa que se encuentren en vacancia definitiva.
6. Implementar nuevos programas como salas amigas de la familia lactante, uso de la bicicleta e incentivos para el personal de servicio al ciudadano.
7. Evaluar el impacto y percepción de los programas implementados para definir mejoras.
8. Identificar de necesidades y soluciones para desarrollar la cultura organizacional.
9. Fortalecer la ejecución y seguimiento del Plan Institucional de Capacitación.
10. Desarrollar jornadas de capacitación y/o divulgación, especialmente en temas de archivo y gestión documental, seguridad digital y servicio al ciudadano.
11. Fortalecer el ejercicio de evaluación del desempeño e incluir como variables las conductas asociadas o valores y principios del servicio público.
12. Identificar, analizar y documentar las causales de retiro de los servidores, para definir acciones de mejora.
13. Formular, propiciar y promover un plan de retiro.
14. Identificar e implementar estrategias o mecanismos para transferir el conocimiento de las personas.

## P2. Integridad

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P2. Integridad</b>	43.4 (Q1)	63.4 (Q1)	20
Subíndice 1: Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público	49.6	60.2	10.5
Subíndice 2: Gestión adecuada de conflictos de interés y declaración oportuna de bienes y rentas	N.A.	70.9	N.A.
Subíndice 3: Coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción	41.4	67.3	26

Mide la capacidad de implementar la estrategia de cambio cultural que incluya la adopción del código de integridad del servicio público, el manejo de conflictos de interés y el fortalecimiento de la declaración de bienes y rentas, la gestión de riesgos y el control interno. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Mejorar las estrategias para la caracterización de colaboradores.
2. Definir mecanismos para tratamiento de conflictos de interés.
3. Programar cursos de sensibilización para dar a conocer los conflictos de interés que pueda enfrentar un servidor público.
4. Promover la transparencia con el fin de evitar la corrupción.
5. Analizar situaciones internas y externas que puedan ser indicios de actos de corrupción.
6. Realizar actividades de socialización de los valores y principios establecidos en el código de integridad.
7. Evaluar información proveniente de quejas y denuncias de la ciudadanía.

## P3. Planeación Institucional

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P3. Planeación Institucional</b>	64 (Q1)	74.9 (Q2)	10.8
Subíndice 1: Planeación basada en evidencias	56.7	66.1	9.5
Subíndice 2: Enfoque en la satisfacción ciudadana	67.2	72.2	5.5
Subíndice 3: Formulación de la política de administración del riesgo	55.1	71.2	16.2
Subíndice 4: Planeación participativa	83.8	87.3	3.5
Subíndice 5: Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación	68.4	69.3	0.9

Mide la capacidad de, a partir de las necesidades de sus grupos de valor, proyectar sus objetivos, metas y resultados, definir los mejores cursos de acción y recursos para lograrlos,

identificar los riesgos a los que está expuesta y diseñar los mecanismos para el seguimiento, control y evaluación. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Evidenciar que se tiene implementado el Plan Estratégico de Talento Humano.
2. Evidenciar que el Comité Institucional de Control Interno monitorea la política de administración del riesgo.
3. Tener en cuenta el resultado de la medición de la satisfacción de los grupos de valor para la toma de decisiones relacionadas con la planeación institucional.
4. Incluir indicadores para seguimiento y control en el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y las Comunicaciones y para hacer seguimiento y control al Sistema de Seguridad de la Información.
5. Fortalecer los sistemas de información para mejorar la toma de decisiones basada en datos y evidencias.
6. Incluir lineamientos sobre riesgos a nivel general y específicos sobre seguridad digital en el documento del plan estratégico.
7. Formular indicadores que midan las características y los tiempos de espera de los ciudadanos.
8. Los indicadores de la entidad se deben revisar y mejorar continuamente y se deben utilizar para la toma de decisiones.
9. Fortalecer el monitoreo, el seguimiento, el control y la evaluación.
10. Para la formulación de programas y proyectos se debe incluir el enfoque étnico y diferencial.

#### P4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
P4. Gestión Presupuestal y Eficiencia del Gasto Público	72.8 (Q3)	71.5 (Q4)	-1.3

Mide la consistencia entre el presupuesto asignado y el ejercicio de planeación institucional, así como una ejecución presupuestal acorde con los lineamientos previstos por las autoridades en materia presupuestal y fiscal, acompañada de un monitoreo permanente al desempeño presupuestal y el desarrollo de acciones para subsanar las deficiencias detectadas. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Responder los formularios de autodiagnósticos y FURAG conjuntamente entre la Subdirección de Finanzas y Presupuesto, la Subdirección de Servicios Administrativos y el Grupo de Contratos, para lograr coherencia y contar con las evidencias que soportan las respuestas.
2. Frente a las preguntas asociadas con los montos y porcentajes de reservas presupuestales, la acción de mejoramiento debe implementarse por parte de las dependencias misionales, dado que tiene que ver con el seguimiento a la ejecución de sus programas para que los bienes y servicios se reciban dentro de la misma vigencia en la que se contrataron.

## P5. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P5. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos</b>	<b>64.2 (Q1)</b>	<b>68.3 (Q2)</b>	<b>10.8</b>
Subíndice 1: Estructura Organizacional orientada a objetivos institucionales	62.5	N.A.	N.A.
Subíndice 2: Planta de Personal organiza el trabajo en función de las necesidades de la entidad	50.3	N.A.	N.A.
Subíndice 3: Modelo de operación por procesos alineado a la estrategia institucional	71.5	N.A.	N.A.
Subíndice 4: Manual de Funciones y Competencias Actualizados	67.4	N.A.	N.A.
Subíndice 5: Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo	61.2	73.8	12.6
Subíndice 6: Eficacia Organizacional	N.A.	62.4	N.A.

Mide la capacidad de desarrollar y formalizar un diseño o rediseño organizacional, donde a partir del entendimiento de los objetivos institucionales de la entidad, se realice una revisión técnica que oriente el modelo de operación por procesos, la estructura organizacional y la planta de personal hacia esos fines. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Surtir la etapa de concursos para disponer de la planta global de la entidad para la ejecución de actividades.
2. Verificar la consistencia entre el Decreto 3571 de 2011 y las funciones del MVCT, para alinear con las funciones de las dependencias y las de los cargos que conforman cada dependencia. Este ejercicio debe complementarse con un análisis de carga y competencias de cada dependencia para actualizar el manual de funciones de la entidad.
3. Realizar una campaña de sensibilización a líderes de política y de proceso sobre la importancia de transmitir la información a todos los niveles de la Entidad.
4. Realizar seguimiento semestral a las actualizaciones y mejora de procesos y procedimientos realizados según las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos y denuncias de la ciudadanía, en los espacios de participación ciudadana y según los resultados obtenidos en el seguimiento de indicadores de los procesos.
5. Definir lineamientos y metodología para realizar análisis de costo-beneficio de los procesos y procedimientos en el marco de recursos utilizados en el mismo (tiempo, humanos, físicos, tecnológicos, financieros; entre otros). Se propone que toda actualización documental de gran impacto debe contar con un análisis costo beneficio.
6. Definir, documentar e implementar una metodología en el SIG para el tratamiento y seguimiento a los resultados obtenidos en los espacios de participación ciudadana.
7. Definir e implementar una política de uso de bienes con material reciclable, incluidos los aparatos eléctricos y electrónicos.
8. Definir una metodología que permita fortalecer la adquisición de bienes amigables con el medio ambiente.
9. Actualizar el procedimiento de AUL-P-01 Tramite y atención de PQRSDf incluyendo el análisis de PQRSDf a todos los procesos y su implicación en actualizaciones en el SIG. Posteriormente esta actualización debe ser socializada a los líderes y facilitadores de proceso para la respectiva implementación.

## P6. Gobierno Digital

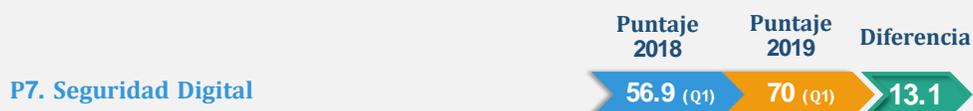
	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P6. Gobierno Digital</b>	<b>63.3 (Q1)</b>	<b>70.9 (Q1)</b>	<b>7.5</b>
Subíndice 1: Empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto	79.8	85.8	5.9
Subíndice 2: Trámites y servicios en línea o parcialmente en línea	67.4	85.3	17.8
Subíndice 3: Fortalecimiento de la Arquitectura Empresarial	53.4	64	10.6
Subíndice 4: Seguridad de la información	67.4	N.A.	N.A.
Subíndice 5: Procesos seguros y eficientes	N.A.	43.1	N.A.
Subíndice 6: Toma de decisiones basadas en datos	N.A.	45.5	N.A.
Subíndice 7: Impulso en el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes	N.A.	N.A.	N.A.

Mide la capacidad de usar y aprovechar tecnologías de la información y las comunicaciones TIC para consolidar un Estado y ciudadanos proactivos e innovadores que generan valor público en un entorno de confianza digital. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Definir indicadores del sistema de gestión de seguridad y privacidad de la información (MSPI).
2. Incluir unos procedimientos de seguridad y privacidad de la información en el proceso de Gestión de TIC.
3. Evidenciar la implementación de la política de seguridad y privacidad de la información, a través de un mecanismo de seguimiento. A la fecha solo se cuenta con la evidencia de la adopción del sistema y la política.
4. Evidenciar la implementación del plan de tratamiento de riesgos de seguridad de la información.
5. Evidenciar la aprobación, implementación y/o actualización del plan operacional de seguridad y privacidad de la información.
6. Actualizar el procedimiento GPT-P-01(Gestión de datos abiertos), incluyendo las actividades: difundir datos abiertos y desarrollar proceso de cocreación de datos abiertos.
7. Mejorar la planeación y gestión de los sistemas de información, a partir de:
  - a. Definir la arquitectura de referencia y una arquitectura de solución debidamente documentadas o actualizadas para todas sus soluciones tecnológicas.
  - b. Incluir características en los sistemas de información que permitan la apertura de sus datos de forma automática y segura.
  - c. Incorporar dentro de los contratos de desarrollo de sus sistemas de información cláusulas que obliguen a realizar transferencia de derechos de autor a su favor.
8. Mejorar el soporte y operación de la infraestructura de TI, a partir de:
  - a. Implementar un programa de correcta disposición final de los residuos tecnológicos.

- b. Implementar mecanismos de disponibilidad de la infraestructura de TI, de tal forma que se asegure el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio (ANS) establecidos.
- 9. Fortalecer esquema de gobierno de TI, incluyendo:
  - a. Macroproceso o proceso (procedimientos, actividades y flujos) de gestión de TI definido, documentado y actualizado.
  - b. Indicadores para medir el desempeño de la gestión de TI.
- 10. Fortalecer la formulación del Plan Estratégico de TI (PETI), incluyendo:
  - a. Definición de la situación objetivo y modelo de gestión de TI.
  - b. Un tablero de indicadores para el seguimiento y control.
- 11. Incluir en la estrategia de Uso y Apropiación de TI que se está formulando los siguientes aspectos:
  - a. Estrategia de divulgación y comunicación de los proyectos de TI.
  - b. Seguimiento a través de indicadores sobre el uso y apropiación.
  - c. Ejecutar acciones de mejora a partir de los resultados obtenidos a través de los indicadores de uso y apropiación.

## P7. Seguridad Digital



Mide la capacidad de identificar, gestionar, tratar y mitigar los riesgos de seguridad digital en las actividades socioeconómicas de la entidad en un entorno digital y en un marco de cooperación, colaboración y asistencia, con el fin de contribuir al crecimiento de la economía digital nacional. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Incluir el manejo de los riesgos de seguridad digital en el Plan Estratégico.
2. Participar anualmente en el proceso de "Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje Organizacional" para programar capacitaciones en Seguridad Digital en el Plan Institucional de Capacitaciones.
3. Identificar en el manual de funciones los cargos responsables de la implementación, monitoreo y seguimiento de la política de seguridad digital, en concordancia con la misión, los planes, programas y proyectos de la entidad, estableciendo las competencias necesarias tanto en formación, como en experiencia para el personal especializado en seguridad de la información.
4. Construir indicadores con base en los objetivos del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) con el propósito de medir su eficacia y eficiencia, y orientar su actualización y mejora continua. Adicionalmente, con base en el artículo 02 de la Resolución 0973 de 2017, se recomienda realizar una revisión del alcance del sistema y la política mínimo una vez al año, a los roles establecidos en el Manual de Políticas de Seguridad de la Información y a los recursos (económicos, talento humano, tecnológicos, etc.) asignados.
5. Identificar los procedimientos de seguridad y privacidad de la información para la gestión de incidentes y demás actividades que permitan la reacción oportuna frente a alguna afectación del entorno digital.
6. Implementar el plan operacional de tratamiento de riesgos de seguridad y privacidad de la información.

7. Motivar a los servidores públicos en el fortalecimiento de sus capacidades en seguridad digital mediante las convocatorias realizadas por el Gobierno Nacional, en temas relacionados con: entorno digital, seguridad digital, gobierno digital, talento TI, talento digital, unidades cibernéticas de las fuerzas militares, otros equipos de respuesta a incidentes de seguridad (CSIRT) y simulaciones para desarrollar habilidades y destrezas en materia de seguridad digital, así como en la interiorización de herramientas del gobierno nacional como: guías para la identificación de infraestructura crítica cibernética, modelos de gestión de riesgos de seguridad digital y estudios relacionados con seguridad digital. Por último, mediante la firma de convenios y/o acuerdos de intercambio de información para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo en temas relacionados con la defensa y seguridad nacional en el entorno digital.
8. Identificar los lineamientos del gobierno nacional frente al modelo de gestión sistemática y cíclica del riesgo de seguridad digital.
9. Formalizar la programación de las campañas sobre seguridad de la información en el plan de uso y apropiación de la dependencia y de forma específica según el rol dentro de la entidad.
10. Informar del estado del sistema de control interno (SCI) y gestión del riesgo para la seguridad y privacidad de la información a la alta dirección con el propósito de tomar decisiones de forma oportuna.

## P8. Defensa Jurídica

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P8. Defensa Jurídica</b>	<b>64.3</b> (Q2)	<b>66.8</b> (Q1)	<b>2.5</b>
Subíndice 1: Prevención del Daño Antijurídico	54.2	N.A.	N.A.
Subíndice 2: Promoción y utilización de los Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)	62.9	N.A.	N.A.
Subíndice 3: Gestión de los procesos judiciales	47.9	45.5	-2.4
Subíndice 4: Gestión de pagos de sentencias y conciliaciones	N.A.	N.A.	N.A.
Subíndice 5: Recuperación de Recursos Públicos	52	N.A.	N.A.
Subíndice 6: Capacidad institucional para ejercer la defensa jurídica	58.3	54.3	-4
Subíndice 7: Información estratégica para la toma de decisiones	59.4	57.5	-1.9

Mide la capacidad de lograr una sostenible disminución del número de demandas en su contra y del valor de las condenas reconocidas o impuestas a su cargo. Lo anterior aunado a un mejoramiento de su desempeño en la etapa judicial y en la recuperación por vía de la acción de repetición o del llamamiento en garantía de las sumas pagadas por sentencias, conciliaciones o laudos cuando a ello haya lugar. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Establecer los criterios para la selección de los apoderados indicando la formación, las especialidades, la experiencia y demás atributos que se requieran, de acuerdo con los resultados del análisis de los litigios.

2. Garantizar que los apoderados diligencien una ficha técnica u hoja de vida del litigio, la cual se deberá tramitar por cada proceso a cargo. Se recomienda que el documento contenga el número del proceso, entidad judicial en donde esta instaurado el litigio, monto de las pretensiones, tipo de acción judicial conforme a la clasificación de la Agencia Nacional de Defensa Jurídica del Estado (ANDJE) y un resumen del análisis o estudio realizado al expediente del proceso para identificar las causas generadoras de los conflictos. La ficha u hoja de vida deberá ser actualizada periódicamente, describiendo en forma detallada las actuaciones adelantadas en el periodo y el estado actual del proceso.
3. Realizar un análisis a los procesos con el fin de prevenir los daños antijurídicos, determinando las causas que están generando los litigios para implementar acciones concretas que permitan evitar o reducir ese tipo de causas.
4. Mantener actualizado el Sistema Único de Gestión e Información Litigiosa del Estado Colombiano (EKOGI) y demás bases de datos que posea el MVCT, que permitan la generación de informes confiables y oportunos, contengan indicadores que permitan la medición en el cumplimiento de los objetivos trazados en atención de la defensa jurídica del MVCT y Fonvivienda e identificar la eficacia y eficiencia en las gestiones administrativas y procesales adelantadas por los apoderados. También hacer uso de herramientas tecnológicas para la consulta y recopilación de documentos de interés sobre la materia.

## P9. Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P9. Transparencia, Acceso a la Información y lucha contra la Corrupción</b>	<b>66.8 (Q1)</b>	<b>73.8 (Q2)</b>	<b>7</b>
Subíndice 1: Formulación y Seguimiento al Plan Anticorrupción	60.4	64	3.6
Subíndice 2: Lucha contra la corrupción y promoción de la integridad	48.6	54.6	5.9
Subíndice 3: Gestión de Riesgos de Corrupción	63	71.6	8.6
Subíndice 4: Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública	67.9	74.7	6.9
Subíndice 5: Divulgación proactiva de la información	85.5	86.6	1.1
Subíndice 6: Atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía	72.1	79.3	7.2
Subíndice 7: Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento	75.7	71.1	-4.6

Mide la capacidad de articular acciones para la prevención, detección e investigación de los riesgos en los procesos de la gestión administrativa y misional de las entidades públicas. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Garantizar la aprobación de la resolución de instrumentos de gestión de información pública.
2. Realizar el levantamiento de información de activos acorde con el Sistemas Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
3. Actualizar la nueva página web e intranet del Ministerio, gestionando mecanismos para apoyar la no discriminación y la transparencia.

4. Capacitar a los funcionarios sobre la Ley 1712 de 2014.
5. Involucrar los principales puntos del plan estratégico de TIC en el plan estratégico institucional.
6. Fomentar más apropiación de los funcionarios de herramientas como el mapa de riesgos.
7. Informar acerca de la actualización de las series documentales de la entidad.
8. Generar mecanismos que permitan conocer el nivel de satisfacción de los grupos de valor que participan en los procesos de rendición de cuentas.
9. Mayor divulgación de los resultados de la implementación de la política con el equipo técnico de la política de transparencia, acceso de la información y lucha contra la corrupción.

## P10. Servicio al ciudadano

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P10. Servicio al ciudadano</b>	67.3 (Q2)	75.4 (Q2)	7.2
Subíndice 1: Arreglos institucionales implementados y política formalizada	67.2	71	3.8
Subíndice 2: Procesos y procedimientos para un servicio de calidad	61.4	80.2	18.7
Subíndice 3: Fortalecimiento de habilidades y compromiso con el servicio de servidores públicos	68.1	73.5	5.4
Subíndice 4: Cobertura de los servicios de la entidad	63.8	74.3	10.5
Subíndice 5: Certidumbre en el servicio	63.4	68.1	4.8
Subíndice 6: Cumplimiento de expectativas de ciudadanos y usuarios	65.4	72.1	6.7

Mide la capacidad de la entidad pública de emprender estrategias para fortalecer componentes visibles (de la ventanilla hacia afuera) y no visibles (de la ventanilla hacia adentro) por sus usuarios, para la entrega de servicios oportunos, certeros, de calidad y satisfactorios. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Generar una política de accesibilidad e inclusión en las sedes de la entidad.
2. Divulgar los cambios en los formularios de PQR para mejorar la medición y nivel de satisfacción de la ciudadanía.
3. Capacitar en la política de servicio al ciudadano, con el fin de generar apropiación de la política.
4. Mejorar la accesibilidad a los trámites y servicios a los usuarios con algún tipo de discapacidad (visual, auditiva, física, mental y lenguas nativas).
5. Realizar una capacitación en lenguaje de señas e incluir material en este lenguaje en la página web.
6. Difundir el portafolio de la entidad en lenguas autóctonas y/o lenguaje de población en discapacidad.
7. Mejorar la entrega de archivo histórico con el Archivo General de la Nación.
8. Actualizar la nueva página web e intranet, gestionando mecanismos para apoyar la no discriminación y transparencia.
9. Revisar la interrelación con la nueva herramienta de gestión documental para revisar la historia en línea de cualquier trámite, petición, queja o reclamo.

## P11. Racionalización de trámites

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P11. Racionalización de Trámites</b>	71.2 (Q2)	75.4 (Q3)	4.2
Subíndice 1: Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	71.1	65.6	-5.5
Subíndice 2: Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	64.5	66.5	1.9
Subíndice 3: Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	67.2	76.9	9.7
Subíndice 4: Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	65.9	66.9	1

Mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones efectivas de mejora en los trámites, que responda a las necesidades y expectativas de sus grupos de valor, implementando herramientas que permitan planificar y medir los beneficios reales que se generan tanto para los ciudadanos como para la entidad. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Conformar sinergias con los líderes de otras políticas de MIPG para conocer las buenas prácticas en la recolección de información sobre las necesidades y expectativas de los ciudadanos para identificar los trámites y servicios que puedan ser racionalizados.
2. Vincular a la ciudadanía en el ciclo de la gestión de los trámites, para generar acciones de mejora en los productos y servicios.
3. Garantizar responsables técnicos de los procesos misionales encargados de adelantar las etapas del ciclo de racionalización para facilitar la recolección de información, análisis, diagnóstico y apoyo para el cumplimiento de los diferentes pasos de la metodología de trámites.
4. Considerar en la fase de priorización de acciones de mejora de los trámites las peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y denuncias que efectuó la ciudadanía con relación a los productos y servicios que brinda el MVCT.
5. Continuar con la identificación y creación de nuevos trámites en el SUIT para ofertar a la ciudadanía y grupos de valor productos y servicios actualizados.
6. Adelantar mejoras tecnológicas que proporcionen a ciudadanos con discapacidad, criterios de usabilidad y accesibilidad de los trámites y servicios que brindamos.
7. Proporcionar herramientas que faciliten el análisis de información y el seguimiento del cómo se están realizando los trámites en cada etapa de la política.
8. Continuar avanzando con la oferta de servicios en línea como formularios diligenciados en línea, envío de documentos electrónicos, mecanismos virtuales de seguimiento al estado de los trámites y documentos con firma electrónica.
9. Emplear indicadores internos del trámite que permitan analizar cada ciclo de las acciones de racionalización y medir el impacto.

## P12. Participación ciudadana en la gestión pública

Mide la capacidad de la entidad pública de diseñar y ejecutar la estrategia anual con los mecanismos, espacios y acciones a través de las cuales se facilitará y promoverá la participación de la ciudadanía y sus organizaciones en los asuntos de su competencia,

permitiendo con ello niveles de incidencia y contribución ciudadana al logro de resultados institucionales para la satisfacción de las necesidades y derechos.

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P12. Participación Ciudadana en la Gestión Pública</b>	<b>76.8</b> (Q4)	<b>80.1</b> (Q3)	<b>3.3</b>
Subíndice 1: Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	67.6	62.9	-4.7
Subíndice 2: Grado involucramiento de ciudadanos y grupos de interés	74.6	62.7	-11.9
Subíndice 3: Calidad de la participación ciudadana en la gestión pública	78.6	84.2	5.6
Subíndice 4: Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	71.9	73	1.1
Subíndice 5: Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	81.7	82.8	1.1
Subíndice 6: Condiciones institucionales idóneas para la rendición de cuentas permanente	68.6	68.7	0.1
Subíndice 7: Información basada en resultados de gestión y en avance en garantía de derechos	88	84.8	-3.2
Subíndice 8: Diálogo permanente e incluyente en diversos espacios	78.9	86.2	7.4
Subíndice 9: Responsabilidad por resultados	68.9	69.9	1

Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Hacer un diagnóstico sobre los espacios de participación ciudadana y de rendición de cuentas de MVCT.
2. Diversificar los espacios de diálogo con la ciudadanía, en el marco del proceso de rendición de cuentas.
3. Implementar ejercicio piloto de diálogo colaborativo con la ciudadanía, orientado a mejorar la gestión pública.
4. Implementar ejercicio piloto de co-producción con la ciudadanía, orientado a mejorar los bienes y servicios del MVCT.
5. Fortalecer la estrategia de rendición de cuentas, con el propósito de incluir fechas y acciones por grupo de valor.
6. Fortalecer el equipo de implementación de la política de participación ciudadana.

### P13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P13. Seguimiento y Evaluación del Desempeño Institucional</b>	<b>68.5</b> (Q2)	<b>64.8</b> (Q1)	<b>-3.8</b>
Subíndice 1: Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación	72	69.9	-2.1
Subíndice 2: Documentación del seguimiento y la evaluación	62.2	65.1	2.8
Subíndice 3: Enfoque en la satisfacción ciudadana	71.2	67.5	-3.7
Subíndice 4: Mejoramiento continuo	63.6	54.9	-8.8

Mide la capacidad de la entidad pública de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; asimismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Incorporar al plan estratégico de la entidad un enfoque étnico diferencial en alguno de sus componentes y lineamientos para el manejo o mitigación de los riesgos de gestión, seguridad digital y corrupción.
2. En materia de Indicadores se requiere:
  - a. Formulación:
    - Indicadores concretos que midan ejecución presupuestal versus las metas misionales (entrega final de bienes y servicios).
    - Indicadores del sistema de gestión de seguridad y privacidad de la información (MSPI) de la entidad.
  - b. Seguimiento:
    - Indicadores revisados y mejorados continuamente.
    - Indicadores que generen alertas oportunas al equipo directivo para la toma de decisiones.
3. Evaluar los resultados del uso de documentos traducidos a lenguaje claro.
4. Documentación del seguimiento y la evaluación.
5. Concretar ejercicios de seguimiento y evaluación de gestión y resultados en documentos claros, disponibles y útiles.
6. Evaluar los resultados del uso de documentos traducidos a lenguaje claro.
7. En la política de servicio al ciudadano se requieren indicadores que midan las características y preferencias de los ciudadanos y tiempos de espera y de atención
8. Las bases de datos de ciudadanos, grupos de valor o grupos de interés deben ser utilizadas para evaluar la prestación de los servicios de la entidad (a la fecha solo se utilizan para ejercicios de rendición de cuentas).
9. En la estrategia de rendición de cuentas se deben definir fechas y acciones detalladas por grupo de valor para la divulgación y publicación de información y para la incorporación de acciones de mejora viables a partir del resultado del diálogo.
10. Avanzar hacia el incremento de la participación ciudadana en los ejercicios de rendición de cuentas realizados por la entidad (medir la participación ciudadana y su incremento).
11. Procesos medición y análisis en la entidad que permitan determinar aspectos de mejora rápidamente (cultura de la medición y análisis).
12. Realizar ejercicios de evaluación institucional y de gestión del riesgo útiles para identificar y establecer oportunidades de mejora.
13. Ampliar fuentes de mejora: sugerencias, quejas, peticiones, reclamos o denuncias de la ciudadanía, resultados de espacios de participación y/o rendición de cuentas y seguimiento de indicadores de gestión.
14. Avanzar hacia el incremento de la participación ciudadana en los ejercicios de rendición de cuentas realizados por la entidad (medir la participación ciudadana y su incremento).
15. Análisis por parte del equipo directivo de los indicadores de la gestión institucional para:
  - a) Identificar puntos fuertes y puntos de mejora
  - b) Definir acciones de intervención para asegurar resultados
  - c) Ajustar los procesos que intervienen en el logro de resultados
  - d) Reorganizar equipos de trabajo y/o recursos para asegurar los resultados

## P14. Gestión Documental

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P14. Gestión Documental</b>	66 (Q1)	68 (Q1)	2
Subíndice 1: Calidad del Componente estratégico	63.8	69	5.2
Subíndice 2: Calidad del Componente administración de archivos	60.4	65.7	5.3
Subíndice 3: Calidad del Componente documental	69.9	72.2	2.3
Subíndice 4: Calidad del Componente tecnológico	57	48.9	-8.1
Subíndice 5: Calidad del Componente cultural	64.2	61.3	-2.9

4

Mide la capacidad de la entidad pública de generar e implementar estrategias organizacionales dirigidas a la planeación, dirección y control de los recursos físicos, técnicos, tecnológicos, financieros y del talento humano, necesarios para la realización de los procesos de la gestión documental y el eficiente funcionamiento de los archivos. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Llevar los temas relevantes de gestión documental a espacios como el Comité Institucional de Gestión y Desempeño.
2. Concluir la actualización de los diferentes instrumentos archivísticos para que surtan el proceso de aprobación y puedan ser implementados al interior de la entidad.
3. Establecer los lineamientos necesarios para garantizar los componentes de preservación digital y seguridad de la información. En consecuencia, es necesario realizar su socialización y debida implementación en la entidad.
4. Crear estrategias de sensibilización sobre gestión documental que permitan la apropiación de esta política y la posterior implementación de las herramientas de administración de archivos.
5. Incluir dentro de los instrumentos archivísticos, herramientas que permitan identificar y organizar el conocimiento explícito y tácito de la entidad y, de esa manera, contribuir a la preservación de la memoria institucional y reducir la fuga de conocimiento.
6. Junto con el GAUA, es necesario articular en el plan institucional de capacitación las actividades y socializaciones que tienen como objetivo difundir temas de archivo y gestión documental.
7. Generar estrategias que impulsen la participación del talento humano en la identificación de necesidades y soluciones para mejorar diferentes aspectos de la gestión documental, tales como la identificación del capital humano que desde sus conocimientos puede contribuir a la realización de las actividades de esta política.

## P15. Gestión del Conocimiento y la Innovación

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P15. Gestión del Conocimiento</b>	<b>68.9 (Q2)</b>	<b>70.1 (Q2)</b>	<b>1.3</b>
Subíndice 1: Planeación de la gestión del conocimiento y la innovación	N.A.	72.6	N.A.
Subíndice 2: Generación y producción del conocimiento	N.A.	78.4	N.A.
Subíndice 3: Generación de herramientas de uso y apropiación del conocimiento	N.A.	70.6	N.A.
Subíndice 4: Generación de una cultura de propicia para la gestión del conocimiento y la innovación	N.A.	64.2	N.A.
Subíndice 5: Analítica institucional para la toma de decisiones	N.A.	66.4	N.A.

.4

Mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Establecer el riesgo de fuga del conocimiento que involucre a contratistas y funcionarios de planta. Este riesgo debe ser formulado en conjunto con la oficina asesora de planeación, el Grupo de Talento Humano, GAUA, la Oficina Asesora Jurídica y el Grupo de Contratación.
2. Establecer parámetros y/o lineamientos de análisis de información, que contengan: la calidad con que deben contar los datos, la metodología para el procesamiento y análisis de la información cuantitativa y cualitativa, responsables de suministrar y analizar la información, responsables de generar acciones de mejora con base en los análisis desarrollados, periodicidad de generación de informes y métodos de transferencia de información.
3. Realizar el inventario del conocimiento explícito y tácito, que servirá como insumo para estructurar el mapa de conocimiento del Ministerio.
4. Realizar ejercicios de ideación para analizar problemáticas, identificar alternativas de solución, realizar acciones piloto de las soluciones, ajustar según las oportunidades de mejora e implementar las acciones desarrolladas.
5. Involucrar las PQRS a los análisis de datos para la toma de decisiones y formular acciones de mejora. Esto se debe evidenciar mediante la inclusión de estos ejercicios de análisis en los procedimientos del proceso de seguimiento y mejora continua, así como documentar los análisis realizados en los planes de mejoramiento y comunicaciones con los líderes de proceso.
6. Evidenciar, mediante documentación física, digital y/o audiovisual, las acciones que se desarrollen para la implementación de la política. La evidencia debe permitir verificar, cuantificar, comprobar y/o demostrar resultados de la gestión desarrollada.

## P16. Control Interno

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>POLÍTICA 16 Control Interno</b>	<b>60.8 (Q1)</b>	<b>69.9 (Q1)</b>	<b>9.1</b>
Subíndice 1: Ambiente propicio para el ejercicio del control	57.9	63.0	5.1
Subíndice 2: Evaluación estratégica del riesgo	62.0	75.1	13.1
Subíndice 3: Actividades de control efectivas	61.5	73.6	12.0
Subíndice 4: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	62.9	71.0	8.1
Subíndice 5: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora	58.1	64.8	6.7
Subíndice 6: Evaluación independiente al sistema de control interno	49.3	85.7	36.5
Subíndice 7: Institucionalidad (esquema líneas de defensa) adecuada para la efectividad del control interno	60.4	N.A.	N.A.
Subíndice 8: Línea Estratégica	57.8	65.1	7.3
Subíndice 9: Primera Línea de Defensa	67.3	72.2	4.9
Subíndice 10: Segunda Línea de Defensa	57.9	68.4	10.5
Subíndice 11: Tercera Línea de Defensa	51.7	77.6	25.9

.4

Mide la capacidad de la entidad pública de contar con una serie de elementos clave de la gestión, cuyos controles asociados son evaluados de forma permanente, con niveles de autoridad y responsabilidad definidos a través de las líneas de defensa, orientados a la prevención, control y gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Definir un mecanismo o líneas de defensa (fuente de información interna) que permita evaluar de manera permanente la efectividad del Sistema de Control Interno (SCI).
2. Asegurar que dentro de los procesos de información y comunicación interna y externa se establezca mecanismos claros de comunicación para facilitar el control interno.
3. Asegurar que los procesos de información y comunicación garanticen las condiciones necesarias para el funcionamiento del sistema de control interno.
4. Verificar que se lleven a cabo las evaluaciones de gestión, incluida la gestión del riesgo.
5. Verificar que los ajustes, modificaciones y oportunidades de mejora se implementen de manera oportuna.
6. Monitorear y evaluar la conducta y la práctica de principios y valores de los colaboradores.
7. Revisar la exposición de los riesgos de corrupción y monitorear el progreso de las líneas de defensa.
8. Verificar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para la gestión del riesgo (política y metodología).
9. Monitorear el estado de los riesgos aceptados (apetito por el riesgo), con el fin de identificar cambios sustantivos que afecten el funcionamiento de la entidad.
10. Promover una gestión transparente que mitigue los riesgos de corrupción.
11. Establecer el universo de las auditorías y priorizar las más importantes para cada vigencia en el Plan Anual de Auditoría.

12. Generar alertas al Comité Institucional de Gestión y Desempeño para la mejora de la gestión, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del sistema de control interno.
13. Monitorear los cambios en el entorno (interno y externo) que puedan afectar la efectividad del sistema de control interno.
14. Consolidar los mapas de riesgos y proponer mejoras frente a la gestión del riesgo.
15. Controlar los puntos críticos de éxito de los procesos.
16. Realizar acciones de verificación de los controles en los mapas de riesgos.
17. Verificar que la información fluya a través de los canales establecidos de manera accesible, oportuna, confiable, íntegra y segura dentro de la entidad.
18. Apoyar el monitoreo de canales de comunicación incluyendo líneas telefónicas de denuncias.
19. Diseñar acciones de mejora del sistema de control interno.
20. Designar personas competentes y con autoridad suficiente para desarrollar actividades de control riesgos.
21. Verificar la confiabilidad de la información financiera y no financiera de acuerdo con la evaluación de la gestión del riesgo.
22. Contemplar auditorías de accesibilidad web (NTC 5854) y auditorías de infraestructura (6074).

## P17. Mejora Normativa

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P17. Mejora Normativa</b>	N.A. (0)	81.2 (05)	N.A.
Subíndice 1: Planeación, Diseño y Consulta Pública	N.A.	83.2	N.A.
Subíndice 2: Norma Final, Seguimiento y Evaluación	N.A.	67.5	N.A.

Mide la capacidad de la entidad pública para gestionar el stock de regulaciones existentes y propender por una nueva regulación de calidad al promover e implementar las herramientas y procesos sugeridos por la Política de Mejora Normativa en las diferentes etapas del ciclo de gobernanza regulatoria. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Atender y aplicar los tres objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) respecto a la política de mejora regulatoria, que son:
  - a. Establecer el análisis de impacto normativo ex-post para mejorar la calidad de la nueva regulación.
  - b. Adoptar buenas prácticas de revisión y simplificación de la regulación existente.
  - c. Fortalecer los mecanismos de participación y transparencia en el desarrollo de la regulación.
2. Se sugiere que el equipo jurídico de las dependencias que participan en la formulación de los instrumentos normativos, en articulación con la Oficina Asesora Jurídica, realicen análisis para identificar la probabilidad de que con su aplicación se ocasione un daño antijurídico que desencadene en litigios y, en caso de presentarse, tener diseñadas las estrategias para la defensa técnica de los intereses de la entidad.

## P18. Gestión de la Información Estadística

	Puntaje 2018	Puntaje 2019	Diferencia
<b>P18. Gestión de la Información Estadística</b>	N.A. (0)	73.2 (Q2)	N.A.
Subíndice 1: Planeación estadística	N.A.	74.5	N.A.
Subíndice 2: Fortalecimiento de los registros administrativos	N.A.	75.5	N.A.
Subíndice 3: Calidad estadística	N.A.	71.2	N.A.

Mide la capacidad de la entidad pública para implementar los lineamientos, normas y estándares que permitan generar y disponer de información estadística, así como la de los registros administrativos, con el fin de mejorar la efectividad de la gestión y planeación basada en evidencias; garantizando la continua disponibilidad de información de calidad a lo largo del ciclo de la política pública. Para mejorar el resultado del Índice de esta política se proponen las siguientes actividades:

1. Adelantar los procedimientos de seguridad y privacidad de la información.
2. Garantizar que los funcionarios participen en jornadas de socialización o promoción de:
  - a) Uso del modelo de gestión de riesgos de seguridad digital convocadas por MINTIC.
  - b) Uso seguro de entorno digital o relacionadas con seguridad digital (ciberseguridad y/o ciberdefensa).
  - c) Ejercicios de simulación nacional o internacional para desarrollar habilidades y destrezas en materia de seguridad digital.
3. Establecer convenios y acuerdos de intercambio de información para fomentar la investigación, la innovación y el desarrollo en temas relacionados con la defensa y seguridad nacional en el entorno digital. El Ministerio de Defensa cuenta con el Comando Conjunto Cibernético y el Grupo de Respuesta a Emergencias Cibernéticas de Colombia, la Policía Nacional cuenta con un Centro Cibernético Policial y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia.
4. Definir fechas y acciones detalladas por grupo de valor para la divulgación y publicación de información; además de incluir la divulgación de datos abiertos, como estrategia de rendición de cuentas.
5. En relación a los indicadores utilizados por la entidad para hacer seguimiento y evaluación de su gestión, se recomienda su revisión y mejora continua.
6. En cuanto a la gestión de la información, se sugiere identificar y mantener las condiciones de almacenamiento, conservación, análisis y seguridad de la información.
7. Gestionar un proceso documentado e implementado para el procesamiento y análisis de la información que incluya: mecanismos de transmisión, responsables de generación, mecanismos de validación, utilidad y evaluación de la calidad de los datos.
8. En relación a la organización, clasificación y validación de los datos e información, se recomienda documentar las operaciones estadísticas de la entidad y mejorar el acceso a los datos e información por parte de su talento humano y grupos de valor.
9. Avanzar en la documentación metodológica de los nuevos registros administrativos, para atender las necesidades de información identificadas.