VEEDURÍA
DISTRITAL

INFORME DE SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL

DECRETO 371 DE 2010

EN EL DISTRITO CAPITAL

Vigencias 2014 - 2015

BOGOTÁ D.C.

Diciembre de 2015

VEEDURÍA DISTRITAL

Veedora Distrital (E)
Alexandra Rodríguez del Gallego

Viceveedora Distrital
Alexandra Rodríguez del Gallego

Veedora Delegada para la Participación y los Programas Especiales
Martha Lucía de la Cruz Federicci

Veedora Delegada para la Atención de Quejas y Reclamos
Marcela Rocío Márquez Arenas

Veedor Delegado para la Eficiencia Administrativa y Presupuestal
Juan Carlos López López

Veedor Delegado para la Contratación
Oscar Ortiz González

Jefe Oficina Asesora de Planeación
Catalina Margarita Nagy Patiño

Equipo Asesor Despacho Viceveedora
Adriana Mejía Ramírez
Ángela María Castro Cepeda
Emma Gutiérrez
Carlos Sebastián Castañeda Salamanca

VEEDURÍA DISTRITAL
www.veeduriadistrital.gov.co
Av. Carrera 24 N. 39-91
Teléfono: 3407 666
Twitter: @veeduriadistrital
Facebook: fb.com/Veeduria-Distrital
Bogotá, Colombia
Diciembre 2015

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN 5

I. METODOLOGÍA 6

Metodología de reflexión y sistematización de la información 6

Metodología de análisis de la información 8

II. GENERALIDADES 8

Resultados Por Categoría De Análisis 9

Visibilidad 9

Gestión 10

Cambio Cultural 11

Control 12

III. ANÁLISIS POR SECTORES 12

A. SECTOR GESTIÓN PÚBLICA 17

Secretaría General 17

Departamento Administrativo del Servicio Civil –DASC- 19

B. SECTOR GOBIERNO 20

Secretaría de Gobierno 20

Fondo de Vigilancia y Seguridad 23

Instituto Distrital de la Participación y la Acción Comunal – IDPAC- 26

Departamento Administrativo de La Defensoría Del Espacio Público – DADEP- 29

Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos De Bogotá 31

C. SECTOR PLANEACION 32

Secretaria Distrital de Planeación 32

D. SECTOR HACIENDA 34

Secretaría Distrital de Hacienda 34

Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital 36

Fondo de Prestaciones Cesantías y Pensiones -FONCEP- 37

Lotería de Bogotá 38

E. SECTOR MUJER Y GÉNERO 40

Secretaría Distrital de la Mujer 40

F. SECTOR HÁBITAT 41

Secretaría Distrital de Hábitat 41

Caja de Vivienda Popular 44
Empresa de Acueducto Y Alcantarillado de Bogotá –EAAB- 46
Empresa de Renovación Urbana de Bogotá –ERU- 47
Metrovivienda 49
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP- 51
G. SECTOR MOVILIDAD 53
Secretaría de Movilidad 53
Instituto de Desarrollo Urbano –IDU- 60
Transmilenio S.A 62
Unidad Administrativa Espacial de Rehabilitación Y Mantenimiento Vial 64
Terminal De Transportes De Bogotá 66
H. SECTOR CULTURA 68
Secretaría Distrital de Cultura, Recreación Y Deporte –SDCRD- 68
Fundación Gilberto Álzate Avendaño 70
Instituto Distrital de Artes –IDARTES- 72
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural 74
Instituto Distrital de Recreación Y Deporte – IDRD- 77
Orquesta Filarmónica de Bogotá 78
Canal Capital 80
I. SECTOR EDUCACIÓN 82
Secretaría de Educación Distrital 82
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico –IDEP- 82
Universidad Distrital Francisco José de Caldas 83
J. SECTOR DESARROLLO ECONÓMICO 85
Secretaria De Desarrollo Económico 85
Instituto Para La Economía Social –IPES- 87
Instituto Distrital De Turismo 89
K. SECTOR AMBIENTE 90
Secretaría Distrital de Ambiente 90
Jardín Botánico José Celestino Mutis 92
Instituto Distrital de Gestión De Riesgos Y Cambio Climático – Idiger 94
L. SECTOR SALUD 96

Secretaría de Salud 96

M. SECTOR INTEGRACIÓN SOCIAL 98

Secretaría Distrital de Integración Social 98

Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON- 100

IV. ORGANOS DE CONTROL 102

Veeduría Distrital 102

V. ALCALDÍAS LOCALES 105

VI. HOSPITALES 108

VII. CONCLUSIONES 112

INTRODUCCIÓN

El Decreto 317 de 2010 "Por el cual se establecen lineamientos para preservar y fortalecer la transparencia y para la prevención de la corrupción en las Entidades y Organismos del Distrito Capital" surge como una herramienta de seguimiento a la gestión a partir de las obligaciones de la Veeduría Distrital recogidas en el Acuerdo 24 de 1993, y emanadas del Decreto – Ley 1421 de 1991.

El informe que se presenta a continuación recoge un proceso adelantado por la Veeduría Distrital desde hace varios años, con el que se ha podido demostrar avances en la gestión de las entidades del Distrito. En esta ocasión y mediante la aplicación de una metodología participativa ha sido posible generar un informe cualitativo que no solo recoge lo expresado por las entidades que desarrollaron la metodología propuesta, sino que además brinda recomendaciones desde la perspectiva de la transparencia activa, como herramienta efectiva para el control preventivo.

La Veeduría Distrital, en función de sus competencias legales y como apoyo de las entidades distritales para la implementación de acciones conducentes a la promoción de la transparencia, la probidad, la integridad y la lucha contra la corrupción, propuso una metodología de trabajo para las entidades del Distrito, que profundiza la incorporación de estándares establecidos en el Decreto 371 de 2010 cruzando los 4 procesos establecidos en el Decreto: Proceso de Contratación, de Participación, de Atención al Ciudadano y Control Interno, con tres objetivos estratégicos de la función pública: Mejores Decisiones, Mejor Gestión y Más Ciudadanía.

El informe aporta elementos para tener en cuenta no solo en cada una de las entidades, sino desde una mirada integral como Distrito diferenciando nivel central, Localidades y Hospitales.

Agradecemos a todas las entidades que participaron del ejercicio metodológico propuesto y enviaron la información que se constituye en base de este informe.

I. METODOLOGÍA

El objetivo de la metodología propuesta para este informe fue promover un diálogo intra-institucional de nivel directivo para generar acciones conjuntas relacionadas con la cultura organizativa, la gestión, la visibilidad interna y externa y los mecanismos de control e incorporación de cambios institucionales en relación a los procesos estratégicos de la entidad.

La falta de comunicación entre dependencias, desarticulación y las distancias entre equipos de trabajo propician situaciones de ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de la función pública. Expresiones como la duplicidad de tareas, el desorden administrativo y la toma de decisiones estratégicas que corresponden a coyunturas, sin tener en cuenta aprendizajes institucionales, así como la limitación en la comunicación e incorporación de las demandas y propuestas de la ciudadanía dentro de los criterios de gestión, son algunos ejemplos de las prácticas administrativas que se derivan del escenario problemático descrito.

La metodología propuesta promovió un cambio en la cultura de gestión de las entidades a través del análisis conjunto de fallas, "cuellos de botella" y prácticas que sobrepasan la responsabilidad de un área y que pueden constituirse o generar riesgos de corrupción.

Se invitó al equipo directivo de las áreas de Contratación, Atención a la Ciudadanía, Participación, Planeación, Control Interno, además de un Delegado/a de la Alta Dirección a participar de una reflexión colectiva y la generación de propuestas de cambio. Se recomendó que en el desarrollo de la metodología propuesta se involucrara activamente al Comité Coordinador de Control Interno y se solicitó a la cabeza de la entidad designar la coordinación del ejercicio y hacer público el resultado del mismo, por lo que se hizo énfasis en la necesidad de generar un espacio de construcción colectiva de socialización para la validación del proceso.

Las entidades contaron con aproximadamente 8 semanas, para analizar y sistematizar la información generada. Este proceso se desarrolló entre los meses de agosto y septiembre. El resultado es la identificación de acciones que conducen a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión institucional desde la perspectiva de la transparencia y lucha contra la corrupción.

Del ejercicio propuesto se recibieron dos productos:

a. Un documento de balance que refleje la situación actual de la entidad, que se sistematizó en el Formato de sistematización Decreto 371 de 2010. (Anexo 2)
b. Un documento de consolidación de acciones de mejora para la entidad en temas de responsabilidad compartida en los cuatro procesos priorizados por el Decreto 371 de 2010, con los tiempos y responsables colectivos, que se sistematizó en el Formato de acciones de mejora. (Anexo 3)

Metodología de reflexión y sistematización de la información

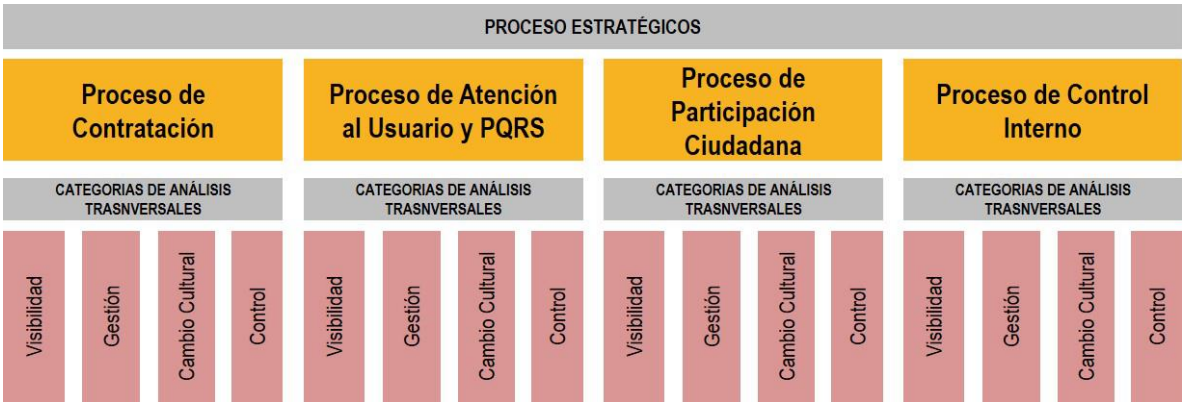
La metodología propuesta indagó sobre los procesos de contratación, participación, atención a la ciudadanía y control interno, bajo dos premisas:

1. La entidad debe tener claros sus procesos y procedimientos internos, así como activos los canales de retroalimentación interna y control para garantizar la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión.

2. La información institucional es pública y por lo tanto es necesario garantizar que se comunique e informe de manera clara, suficiente y pertinente a la ciudadanía, al tiempo que se faciliten los mecanismos para que su voz sea tenida en cuenta en la toma de decisiones y ajustes a procesos y procedimientos institucionales.

Además de considerar los procesos antes enunciados, se generaron cuatro categorías de análisis transversales, que ayudaron a estructurar los diálogos y establecer las fallas y riesgos que serán abordados en el documento de acciones de mejora de la entidad. Las cuatro categorías de análisis utilizadas tanto como líneas de reflexión, como ejes de sistematización y abordaje del informe son: **Visibilidad** que integra información, comunicación y divulgación; **Gestión**, que se refiere a la arquitectura institucional (procesos y procedimientos), **Cambio cultural** que se refiere a actitudes, prácticas y modos de actuar dentro de la entidad y, finalmente, **Control** que implica acciones de retroalimentación, ajuste y análisis de resultados.

La relación propuesta entre los procesos estratégicos y las categorías de análisis es como se muestra en la gráfica siguiente; el propósito fue que a través del diálogo se identificaran estrategias colectivas desde la perspectiva interna de la entidad, y desde la externa (garantía de diálogo e incidencia de la ciudadanía).



Cada sesión buscó explorar el grado de avance y consolidación de los procesos, desde la perspectiva de las diferentes áreas de la entidad (en este caso cuatro: **Contratación, Participación, Atención al Ciudadano, Control Interno**), a partir de preguntas orientadoras.

Así, se sugirió que cada sesión fuera destinada a un proceso, o a una categoría de análisis y que se llevara a cabo una quinta sesión en donde se consolidaran las acciones de mejora y se validaran colectivamente. Algunos de los espacios que se propusieron para la validación fueron: el Comité Directivo, el Comité Coordinador de Control Interno, o algún otro que haga sus veces e integre al nivel directivo.

Para la realización de las sesiones de trabajo se estimó un tiempo máximo de 2 horas, bajo la responsabilidad del Secretario o Director de la entidad de delegar en uno de los funcionarios de alto nivel la convocatoria, la disposición de la agenda de trabajo y los materiales, así como el equipo para apoyar el proceso de facilitación de las reuniones y sistematización de los resultados, siempre contando con la participación y acompañamiento del Jefe de Control Interno.

Para el desarrollo de las sesiones, se promovieron dos opciones:

Opción A: En la que el abordaje se da por procesos. Es decir, se dedicaba una sesión a cada proceso, empezando por Contratación, luego Atención a la Ciudadanía, Participación y por último, Control Interno.

Opción B: En la que el abordaje se daba por categorías de análisis. Es decir, se dedicaba una sesión a cada categoría, iniciando por Visibilidad, posteriormente Gestión, luego Cambio Cultural y finalmente Control.

Metodología de análisis de la información

A partir de los productos devueltos por las entidades, la Veeduría Distrital estructuró un proceso de análisis cualitativo de la información, que se inicia con la lectura y organización de la información presentada por cada entidad en el formato de sistematización de acciones de mejora, en donde a partir de la identificación de los cuellos de botella y de las propuestas de cambios, se contrastó con la información enviada en la matriz de sistematización de las reflexiones realizadas y en los matrices utilizadas para la generación del Diagnóstico del factor de Visibilidad y PAAC realizado por la Veeduría Distrital en asocio con la Corporación Transparencia por Colombia.

El análisis que se aporta en este documento atiende a dos estructuras de lectura, en primer lugar busca la coherencia entre las problemáticas identificadas y las fallas evidenciadas a partir de herramientas objetivas como la revisión de las páginas web de la entidad y los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la vigencia 2015. En segundo lugar analiza la información en función de la forma en que se plantean los problemas y las soluciones, es decir la redacción que atribuye responsabilidades o se erige sobre supuestos que pueden ser abordados y revaluados.

Es necesario aclarar que el análisis se hace a partir de la información suministrada por la entidad y recogida previamente por el equipo de la Veeduría Distrital, por ello las recomendaciones se ajustan a lo presentado por la entidad y no a un patrón preestablecido que compare a las entidades. Aunque cada entidad privilegió ciertos cuellos de botella y la información previa arroja nuevos elementos que se sugiere tomar en cuenta, esta metodología de análisis no supone que todas las entidades deban trabajar alrededor de los mismos vacíos institucionales. Las conclusiones que presenta este documento se constituyen en una herramienta de trabajo para las instituciones, para que a partir de una mirada externa, pueden valorar no solo lo que el público está viendo, sino la forma en que los equipos están trabajando, la manera en que fluye la información y los puntos sobre los cuales los altos directivos deben tomar decisiones.

II. GENERALIDADES

A continuación se presentan resultados por tipo de entidad: del nivel central, localidades y hospitales de manera comparada para cada una de las categorías de análisis propuestas: **Visibilidad, Gestión**, **cambio cultural,** y **control.**

De las preguntas orientadoras planteadas en la metodología para cada categoría de análisis, se seleccionaron aquellas de las cuales era posible extraer respuesta SI o NO para la presentación de los siguientes resultados.

En la categoría de **visibilidad** se abordaron como sub indicadores:

1. La Existencia de mecanismos para compartir y socializar la información relevante con otras áreas y equipos internos.
2. La existencia de mecanismos para divulgar hacia la ciudadanía la información relevante sobre los procesos.
3. La existencia de mecanismos para retroalimentar a la ciudadanía en relación con sus aportes frente a los procesos estratégicos.

En la categoría de **gestión** se abordaron como sub indicadores:

1. La existencia de mecanismos que garanticen la concordancia entre los documentos estratégicos con los operativos en los procesos.
2. La existencia de procedimientos para ajustar los procesos y procedimientos internos a los aprendizajes, resultado de auditorías, auto-evaluaciones, evaluaciones y documentos de recomendaciones en los procesos.
3. La existencia de mecanismos o escenarios para relacionarse con sus grupos de interés y comunidad en general.
4. La existencia de mecanismos adicionales al SDQS para promover la denuncia de hechos de corrupción por parte de servidores públicos en los procesos.
5. La existencia de mecanismos para hacer público el contenido de las actividades desarrolladas con sus grupos de interés y comunidad en general.

En la categoría de **cambio cultural** se abordaron como sub indicadores:

1. La existencia de directrices definidas respecto a los contenidos que sobre el proceso deben incluirse dentro de inducciones y re-inducciones.
2. La existencia de contenidos referidos a los códigos de ética y buen gobierno dentro de los procesos de capacitación, inducción y re-inducción.

En la categoría de **Control** se abordaron como sub indicadores:

1. La existencia de mecanismos para realizar evaluaciones a los procesos (distintos a la auditoría).
2. La existencia de mecanismos para socializar los resultados de los ejercicios de autoevaluación de los procesos.

Resultados Por Categoría De Análisis

Visibilidad

En relación con la categoría visibilidad, en los tres tipos de instituciones abordadas se evidencia la existencia de canales de comunicación interna y externa. Sin embargo, al entrar en la forma

en que se da esa comunicación y los cuellos de botella identificados se evidencia que la comunicación es formal, es decir a partir de correos electrónicos, circulares y Orfeo.

Uno de los vacíos recurrentes en los procesos bajo análisis es la dificultad para lograr resultados de manera colectiva, es decir, el proceso de contratación tiene fallas porque cada una de las dependencias que tienen corresponsabilidad no se comunica con las otras o entrega la información tarde o de manera deficiente; en los procesos de participación y atención a la ciudadanía el vacío se encuentra en la falta de voluntad de los funcionarios para atender de manera coordinada estos dos procesos, suponen que las áreas existen para desarrollar el proceso completo, por eso no comparten cronograma de trabajo, agendas o información que puede ser valiosa para la ciudadanía; y por último en el proceso de control interno el cuello de botella es la falta de circulación y socialización de los resultados de las auditorías y de acompañamiento y seguimiento a los Planes de Mejoramiento.

Así, aunque formalmente la información fluye, estructuralmente el propósito de mayor eficiencia, eficacia y calidad de los procesos no se logra porque los mecanismos que se usan no son los adecuados o ajustados a las dinámicas de las entidades. Por lo tanto, la existencia de los medios y formas de comunicación no están teniendo los resultados que en términos de gestión se esperaría. La existencia de información y de canales no garantiza la apropiación por parte de la estructura institucional y se requiere un esfuerzo mayor para definir fórmulas para hacer visible y utilizable la información generada de manera oportuna tanto por las demás dependencias.

Si el panorama interno de flujo de información y comunicación es débil, el panorama de la relación con la ciudadanía también requiere atención. Las entidades generan información de cualquier tipo para cumplir con el requisito de transparencia. Sin embargo, las deficiencias en los mecanismos y comunicación con la ciudadanía, no solo generan un mayor número de quejas y peticiones, sino que atenta contra el prestigio de las entidades públicas.

El Distrito se encuentra en un momento crítico en su relación con la ciudadanía, desde la perspectiva de la información y el uso de esa información para generar puentes de acercamiento. Las entidades no pueden, no solo porque la Ley lo prohíbe, limitar el acceso a la información pública, sino que debe hacer todo lo posible para integrar la comunicación permanente con la ciudadanía a su lógica cotidiana.

La información, la calidad de su contenido y la forma en que se presenta a la ciudadanía es la pieza fundamental para la generación de propuestas de mejora en todos los procesos. La gestión de la información y la retroalimentación a la ciudadanía no es discrecional, es una obligación sobre la cual el Distrito debe ahondar.

Gestión

En cuanto a la categoría de gestión, los resultados muestran que existen los mecanismos y procedimientos para que la gestión sea más eficaz y eficiente. Es decir, se cuentan con mecanismos y estrategias que dan coherencia a la relación entre documentos estratégicos y documentos operativos, que existen mecanismos para integrar aprendizajes de los procesos de evaluación y los mecanismos para integrar la voz de la ciudadanía en la gestión de las entidades. Sin embargo, el análisis cualitativo demuestra que los cuellos de botella encontrados

en materia de gestión, que comparten los 4 procesos bajo análisis se pueden resumir en que las entidades no escuchan.

Cada una hace su tarea por su cuenta, aprende de sus errores inmediatos y lo que diga la comunidad le tiene sin cuidado. Problemas o cuellos de botella asociados a las fallas en la planeación, a las demoras para que las actividades se realicen, las quejas frente a la utilidad estratégica de las auditorías y la desatención al SDQS y la negativa a comunicarse y consultar a la ciudadanía en relación con los procesos y procedimientos internos hace que la gestión sea en sí misma una bomba de tiempo.

El control preventivo requiere de la integración de múltiples miradas, pero el problema está en reconocer que hay otros que pueden tener algo que decir frente a los procesos internos. En este caso, el problema estructural se resuelve escuchando y permitiendo que no solo control interno, sino muchos otros (internos y externos) puedan conocer el proceso y la forma en que se lleva a cabo la gestión, proponer y apalancar los cambios.

Aunque el discurso es consistente en relación con integración de las diferentes áreas para la consolidación de un proceso o procedimiento establecido, la realidad es que hay dueños de procesos que consideran que los cuestionamientos a los procesos bajo su responsabilidad son un juicio al profesionalismo, la honorabilidad y el trabajo personal o colectivo. Se pierde la relación institucional para personalizarla y con ello mantener el círculo vicioso según el cual "no nos pisamos las mangueras" y cada área hace con su proceso lo que a bien tenga, generando desarticulación y mayores oportunidades para la corrupción.

En la categoría de gestión el único sub indicador con valoración menor al resto, es el de la línea de denuncias. Al respecto, varias de las entidades lo incluyeron como cuello de botella, pensando en que cada entidad podría avanzar sobre el tema. Sin embargo, la recomendación es trabajar un sistema distrital de recepción de denuncias de corrupción. De manera que la protección del denunciante esté garantizada, que las medidas de protección puedan ponerse en marcha de manera rápida y que la investigaciones se produzcan de manera eficaz.

Cambio Cultural

En relación con la categoría de cambio cultural se presentan dos situaciones, la primera es que no todas la entidades tienen consolidadas directrices para la incorporación de contenidos de cada proceso en las inducciones y re-inducciones, pero además no todas las entidades tienen código de ética y buen gobierno. La segunda situación es que aun quienes cuentan con contenidos por proceso y código de ética y buen gobierno, se enfrentan al desaprovechamiento de las capacitaciones por parte del personal, es decir las fórmulas de enseñanza aprendizaje no están dando los resultados de apropiación de contenidos.
Así, el cuello de botella en esta categoría no solo se centra en que no existen directrices y códigos de ética y buen gobierno en todas las entidades, sino que además los mecanismos de apropiación de contenidos para los ejercicios de inducción y re-inducción están metodológica y pedagógicamente desgastados. La información suministrada por las entidades apunta a la dificultad para que las personas asuman una actitud distinta frente al control, el cambio y por supuesto al conocimiento. Aunque se reclama formación y capacitación, los niveles de apropiación de estos escenarios se reportan bajos o en algunos casos inútiles.

El reto entonces, es encontrar las vías metodológicas y pedagógicas que promuevan la apropiación de conocimiento nuevo y su aplicación en el día a día.

Control

La evaluación tanto propia, como desde un tercero, es uno de los cuellos de botella generales de las entidades de la administración. La mirada que se tiene de la evaluación es de sanción, no de aprovechamiento. Se ha construido el imaginario según el cual evaluar significa menospreciar, y con ello se han generado escisiones en los equipos y las áreas. Incluso al área de control interno.

No se tiene claridad sobre lo que se evalúa, lo que se valora positivamente y lo que no, los documentos muestran desconfianza frente a las evaluaciones de terceros. En relación con la autoevaluación el problema radica en los estándares que se han construido en relación con las cargas y beneficios, en función de las responsabilidades compartidas y las contribuciones que cada servidor hace al cumplimiento de procesos y metas no encuentra equilibrio y reconocimiento.

La evaluación entonces y la perspectiva de autocontrol y control entre pares es el cuello de botella al que llegan todos los demás. El control no se ejerce desde afuera, la prevención no la hace un tercero, solo la conciencia de equipo, de mirada interna y la voluntad de transformación desde el servidor logra las transformaciones.

III. ANÁLISIS POR SECTORES

El análisis que se presenta a continuación incluye el análisis por sectores y entidades en relación con los 4 procesos bajo análisis.

Las gráficas que se presentan a continuación recogen la información básica comparada entre los tres niveles de trabajo: central, localidades[1] y hospitales, por cada uno de los procesos, por cada categoría de análisis. Este panorama muestra el escenario formal, sin embargo es el análisis de cada una de las entidades lo que genera la identificación de los cuellos de botella y las propuestas de solución a corto y mediano plazo.

[1] Este informe incluye de manera tangencial información sobre los procesos de Atención al ciudadano y control interno, dado que estos procesos están centralizados y no se tuvo acceso a esa información para las localidades.

Gráfico 1. Condiciones institucionales favorables al proceso de Contratación Pública – Dimensiones de Visibilidad y Gestión

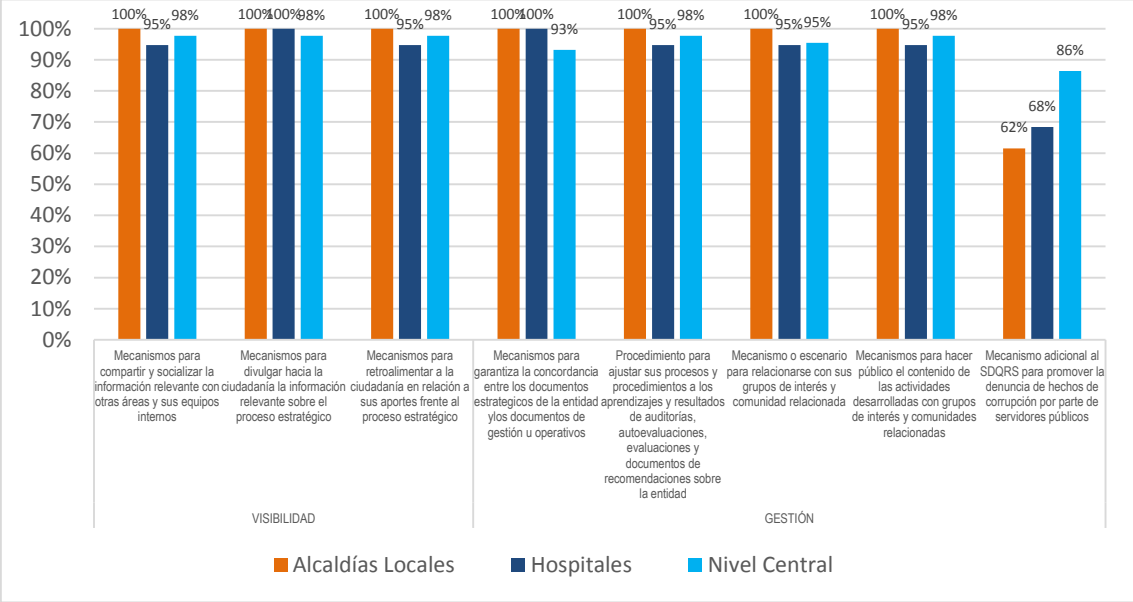


Gráfico 2. Condiciones institucionales favorables al proceso de Contratación Pública – Dimensiones de Control y Cambio Cultural

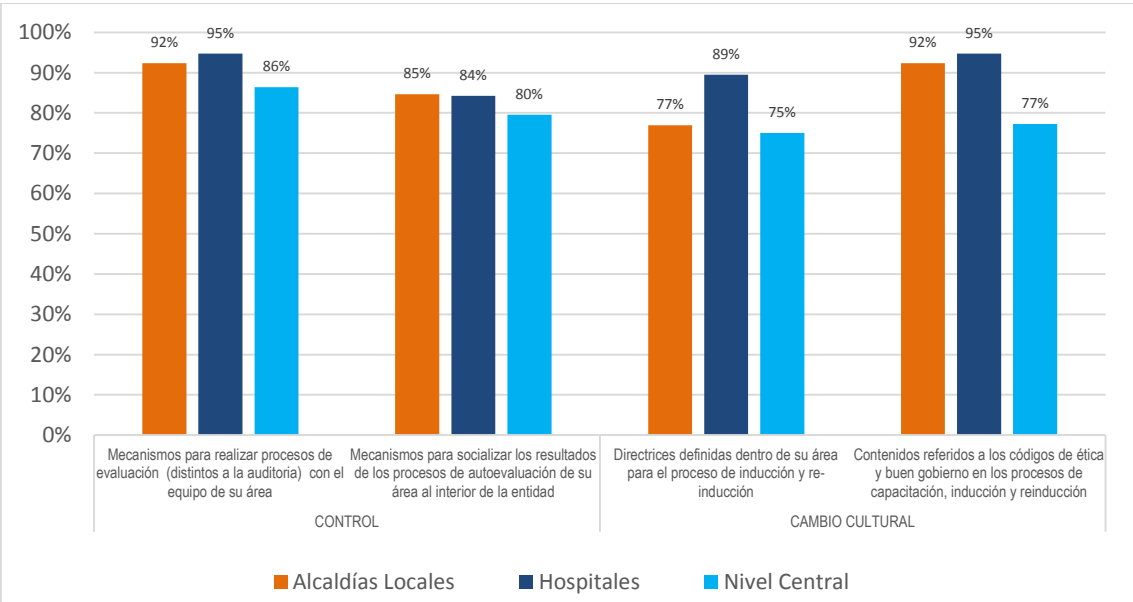


Gráfico 3. Condiciones institucionales para favorecer los procesos de Participación Ciudadana – Dimensiones de Visibilidad y Gestión

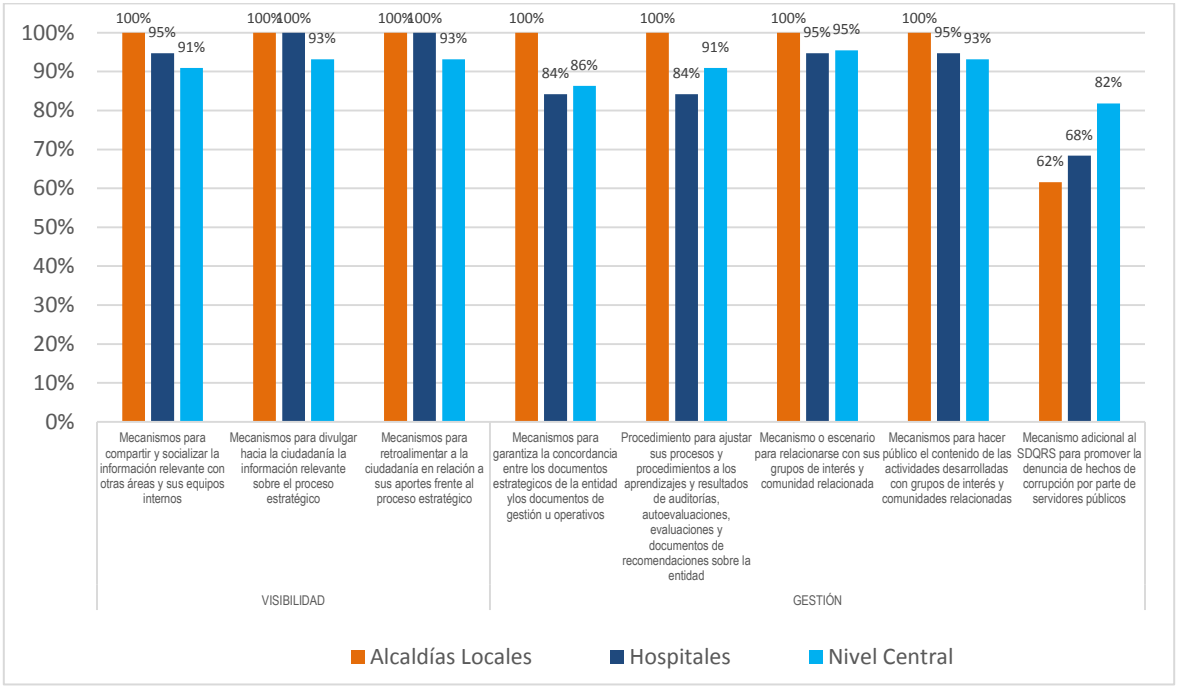


Gráfico 4. Condiciones institucionales para favorecer los procesos de Participación Ciudadana – Dimensiones de Control y Cambio Cultural

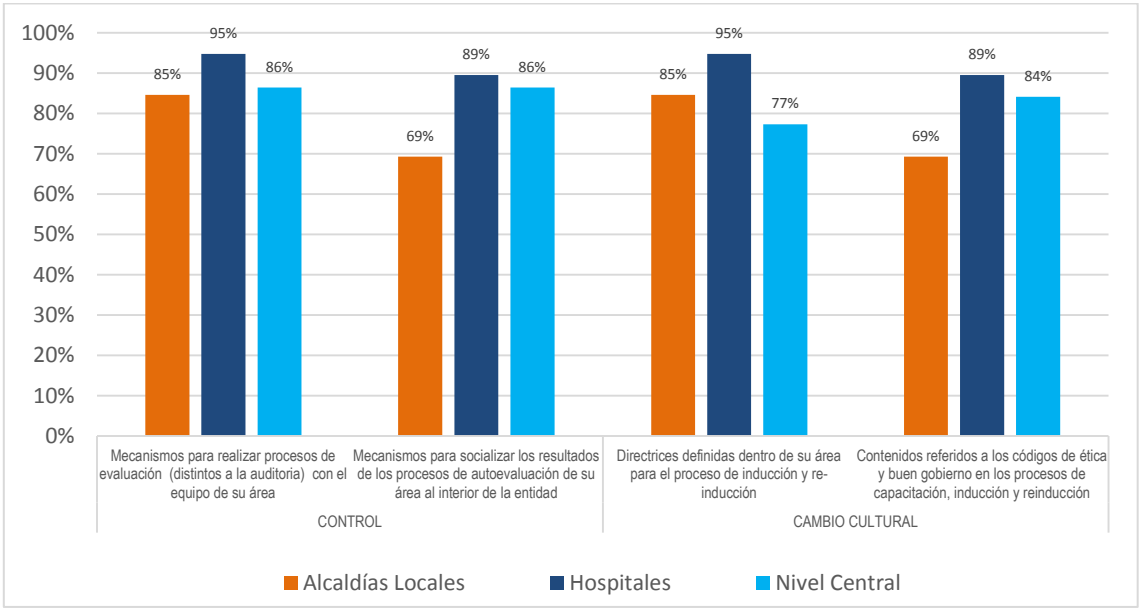


Gráfico 5. Condiciones institucionales que favorecen el proceso de Atención a la Ciudadanía – Dimensiones de Visibilidad y Gestión

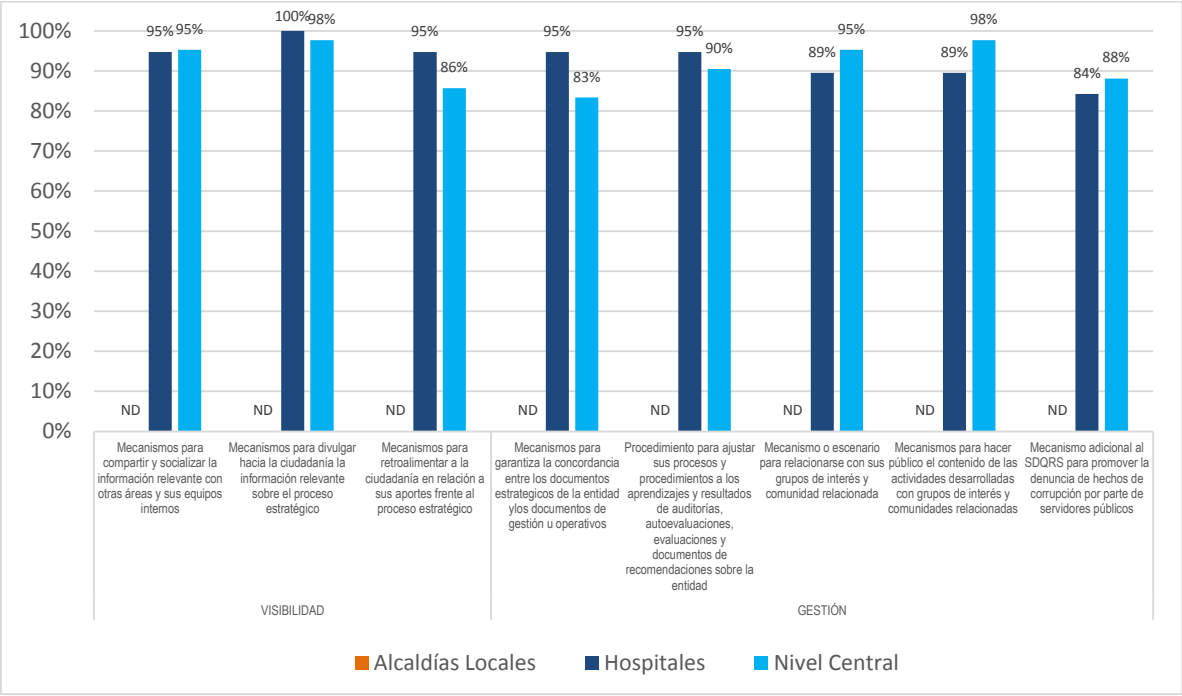


Gráfico 6. Condiciones institucionales que favorecen el proceso de Atención a la Ciudadanía – Dimensiones de Control y Cambio Cultural

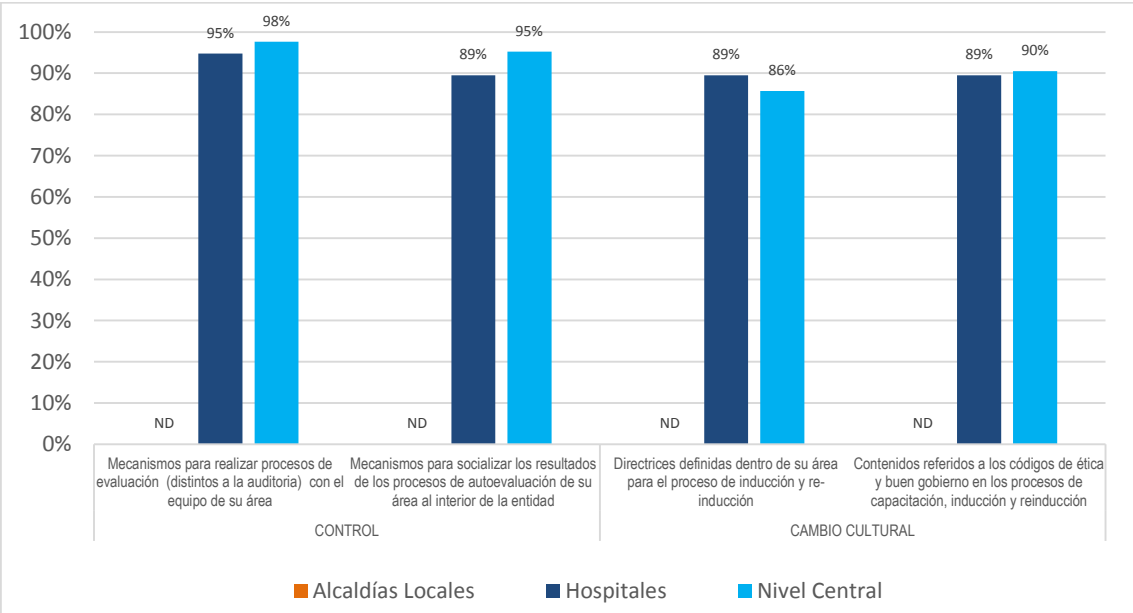


Gráfico 7. Condiciones institucionales que favorecen el proceso de Control Interno – Dimensiones de Visibilidad y Gestión

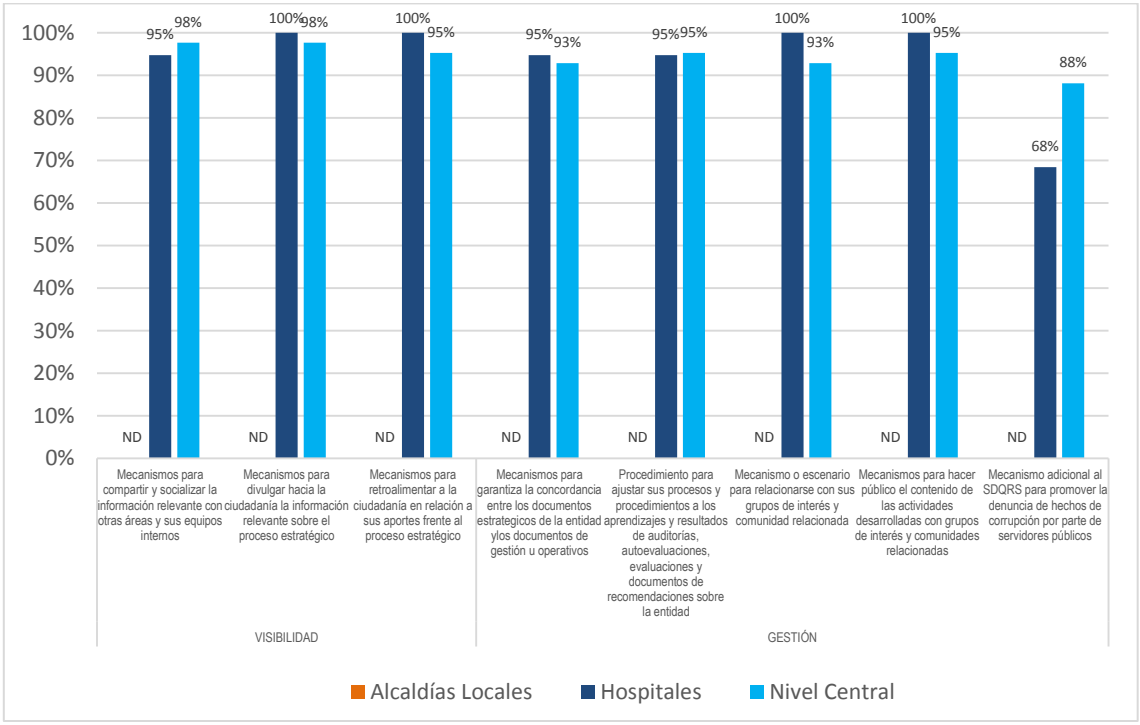
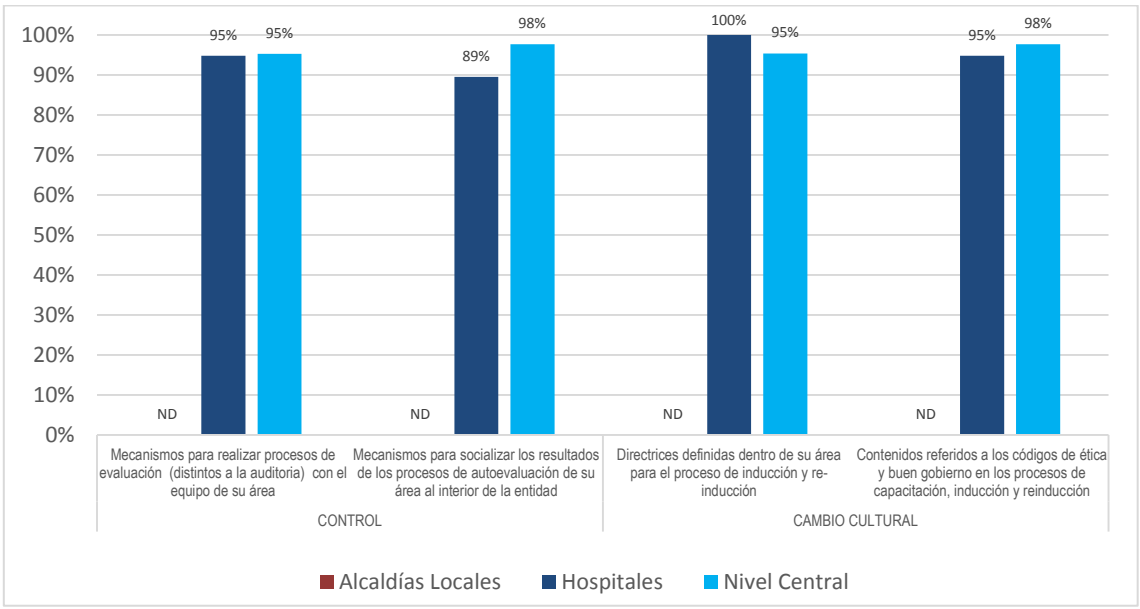


Gráfico 8. Condiciones institucionales que favorecen el proceso de Control Interno – Dimensiones de Control y Cambio Cultural



A. SECTOR GESTIÓN PÚBLICA

Secretaría General

Proceso de Contratación

En relación a la gestión contractual de la entidad, se identificaron cuellos de botella en relación a la demora de las dependencias internas en la entrega de la información precontractual y en los ajustes de los mismos solicitados por la Subdirección de Contratación, problemas en la planeación de la entidad y la construcción del Plan Anual de Adquisiciones, así como la radicación incompleta y fuera de tiempo de solicitudes asociadas a procesos contractuales.

Al respecto se proponen acciones de articulación de los sistemas de información institucional con el proceso de gestión contractual, haciendo evidentes los plazos y responsables de los trámites relacionados. Adicionalmente, se promoverán acciones para garantizar mayores capacidades técnicas en los equipos de formulación del Plan Anual de Adquisiciones y Compras de la entidad, así como la generación de un sistema de alertas tempranas que contribuya a identificar desfases en tiempos asociados a la entrega de documentos.

Adicionalmente, se recomienda que la entidad garantice la publicación de los informes de ejecución de su Plan de Acción, así como del manual de contratación y supervisión de la entidad, garantizando los estándares de transparencia y acceso a la información pública definidos en la Ley 1712 de 2014.

Proceso de Participación

En relación al proceso de participación ciudadana, se identificaron cuellos de botella asociados a la falta de visibilidad y apropiación de la figura del defensor del ciudadano, así como el uso inadecuado de la información recibida de la ciudadanía como fuente de mejoramiento institucional. Al respecto, se proponen estudios sobre la relevancia de la figura del Defensor del Ciudadano y los escenarios de mejoramiento posibles, así como la documentación del procedimiento de administración de canales de atención a la ciudadanía.

Frente a las propuestas de la entidad hay que mencionar que la figura del Defensor del Ciudadano no es propiamente un mecanismo de participación ciudadana. Los escenarios de diálogo público deben estar anclados en ámbitos de decisión o gestión previamente establecidos por la entidad y que son compatibles con ejercicios participativos. Para ello es necesario que la entidad defina el alcance de los procesos de participación de acuerdo a sus objetivos misionales.

De manera complementaria, la entidad deberá definir estrategias para la sistematización de la información recogida de la ciudadanía, tanto en el SDQS, otros canales de atención y los ejercicios participativos desarrollados, consolidando informes cualitativos y cuantitativos sobre su desarrollo, evidenciando la incorporación de los resultados en las decisiones o gestiones de la entidad.
Se recomienda que la entidad incluya dentro de su Mapa de Riesgos de Corrupción riesgos asociados a la debilidad o falta de calidad de los procesos de participación y los escenarios de diálogo público, de tal manera que en el componente de rendición de cuentas de la estrategia anticorrupción se definan las acciones necesarias para mitigar el riesgo y generar procesos

permanentes de petición y rendición de cuentas, así como de participación ciudadana y control social.

Proceso de Atención al Ciudadano

En relación al proceso de atención al ciudadano, se identificaron cuellos de botella asociados a la falta de articulación de los sistemas de información que soportan la prestación de los servicios y la divulgación de información a la ciudadanía, dificultando la generación de estadísticas y análisis que contribuyan a la toma de decisiones y la gestión de la entidad. Adicionalmente, se reconoce que los procedimientos que soportan cada uno de los canales están desactualizados, así como la falta de publicación de los contenidos mínimos de información requeridos en el marco de la Ley 1712 de 2014.

Con el ánimo de mejorar las condiciones de visibilidad y gestión de la información en el proceso de Atención al Ciudadano, se propone el desarrollo de un modelo de inteligencia de negocios, que permita el uso estratégico de la información de cara a las decisiones institucionales, la actualización de los procedimientos de cada uno de los canales de interacción disponibles, así como el seguimiento a la implementación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública en la entidad.

Adicionalmente, se recomienda que la entidad desarrolle encuestas de satisfacción sobre la calidad de la atención a la ciudadanía, como insumo de información útil en el mejoramiento del proceso. A su vez, dicho mecanismo debe ser complementado con un sistema de seguimiento que le permita a la ciudadanía conocer el estado de su solicitud o trámite.

Finalmente, se recomienda que dentro del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad se incluyan riesgos asociados a la falta de adecuación de la infraestructura y plataformas de información a los criterios diferenciales de accesibilidad, de tal manera que se garantice que todos los canales estén disponibles para atender poblaciones que requieran enfoques diferenciales de atención.

Proceso de Control Interno

En relación al proceso de control interno en la entidad, se identificaron cuellos de botella en relación a los sistemas de seguimiento a la gestión de los procesos, la débil cultura del autocontrol y el control preventivo, así como la falta de estandarización de los contenidos incluidos en el Plan de Capacitación, Inducción y Re- inducción y que hagan referencia a la transparencia, las medidas anticorrupción y el código de ética de la entidad.

Al respecto se propone el fortalecimiento del sistema de seguimiento a la gestión, así como la promoción de una cultura del autocontrol y el control preventivo desde la estandarización de los contenidos incluidos en el Plan de Capacitaciones de la entidad. Adicionalmente, se recomienda la generación de encuestas de seguimiento al clima de gestión de la entidad, de manera que sean evidentes los cambios propiciados por las reflexiones de las capacitaciones, inducciones y re-inducciones.

De manera complementaria, la entidad deberá garantizar la publicación de los informes de auditorías internas y externas, así como de sus planes de mejoramiento y sus respectivos seguimientos, conforme a las condiciones de transparencia establecidas en la Ley 1712 de 2014.

Departamento Administrativo del Servicio Civil –DASC-

Proceso de Contratación

El Departamento Administrativo del Servicio Civil identifica dentro de sus cuellos de botella el uso inadecuado de los formatos establecidos para el proceso de gestión contractual, la indisposición de los funcionarios para aceptar y aplicar los cambios que se realizan en dichos formatos y el desconocimiento del manejo de los expedientes contractuales. Lo anterior converge en la falta de conocimiento sobre el Sistema Integrado de Gestión que se deriva en problemas de comunicación interna y fallas de gestión por la posible omisión o discrecionalidad en los procesos.

En principio, es importante que el DASC incluya dentro de su Plan Institucional de Capacitaciones esta línea temática haciendo énfasis en los manuales de contratación, el plan anual de adquisiciones, el manual de supervisión, y los formatos establecidos para dar trámite a la contratación, así mismo es oportuno que los cambios que se realicen a los formatos se construyan con participación de los funcionarios para que aporten y retroalimenten el proceso, esto incluye la socialización para el manejo de los expedientes contractuales.

Adicionalmente, es importante que el DASC tenga actualizadas y visibles las contrataciones adjudicadas para cada vigencia correspondiente a funcionamiento e inversión, y obras públicas, servicios de estudios e investigaciones en caso de que la entidad los necesitará, para dar cabal cumplimiento a lo estipulado en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública 1712 de 2014.

Proceso de Participación

El DASC reconoce la falta de controles efectivos para que los canales de participación ciudadana sean más visibles, y en consecuencia, el desconocimiento de los mecanismos de participación por parte de la ciudadanía. Estos dos cuellos de botella se relacionan con algunos vacíos encontrados en la implementación de la Ley de Transparencia de la Entidad porque no se reporta la existencia de lineamientos que describan el proceso para la participación ciudadana y la construcción de políticas públicas, no es visible la incorporación de recomendaciones de la ciudadanía en la gestión de la entidad, los procesos de formación formales e informales y de resultados cualitativos y cuantitativos de los procesos.

Así mismo es importante tener en cuenta el proceso de petición y rendición de cuentas como medio de participación, y para ello es oportuno que las acciones contenidas en el componente de la estrategia incorpore actividades para garantizar información oportuna, clara y comprensible, criterio diferencial, espacios para el diálogo y la retroalimentación y mecanismos de desarrollo institucional como el uso de TICS para acercar a la ciudadanía al proceso.

Como se mencionó en el proceso de contratación, la inclusión de estos temas en los Planes Institucionales de Capacitación y los Programas de Inducción y Re-inducción como estrategia de socialización, sin embargo debe considerarse la opción de construir los documentos de la entidad con apoyo de los funcionarios, como es el caso del Plan Anticorrupción y el Mapa de Riesgos de Corrupción e Institucional.

Proceso de Atención al Ciudadano

En cuanto al proceso de atención al ciudadano el cuello de botella identificado se refiere a la falta de atención de requerimientos que llegan a la entidad. Lo cual puede deberse a la falta de planeación del proceso y a la urgencia por mejorar el uso del SDQS para tener registro de todas las solicitudes que ingresan a la entidad. Habilitar los canales, tal como se propone en el plan de mejora responde a una necesidad manifiesta, no obstante requiere de compromiso por parte de todas las áreas de la entidad y de los funcionarios para que los requerimientos se atiendan en los tiempos estipulados por Ley. En este sentido, también se debe garantizar que la ciudadanía tenga acceso a encuestas de satisfacción sobre la prestación de los servicios lo cual le permite a la entidad realizar un control sobre el proceso.

Además es importante que se utilice el Plan Anticorrupción como instrumento para mejorar los vacíos encontrados en el proceso, de manera que se registren acciones para garantizar adaptación de la infraestructura, oportunidad y eficacia en las respuestas, y acciones de difusión de los bienes y servicios que ofrece la entidad.

Proceso de Control Interno

En lo que se refiere al proceso de control interno se identificaron fallas en la comunicación estratégica al interior de la entidad porque no se divulgan los resultados de la gestión institucional y no se aplican los planes de mejoramiento, ausencia de mecanismos de medición de satisfacción y falta de contenidos de cultura ciudadana en los programas y planes que adelanta la entidad. En esta materia es vital poner en consideración la aplicación y seguimiento continuo a las acciones del Plan de Mejoramiento elemento indispensable dentro del proceso de control interno cuyo objeto es garantizar cambios en los procesos estratégicos que retrasen la gestión de la entidad.

La inclusión de temáticas relacionadas con cultura ciudadana, y la socialización y apropiación del código de ética y buen gobierno funcionan como instrumentos de apoyo a la gestión y promueven el autocontrol. Así mismo, es pertinente que se elabore un Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano acorde a las necesidades de la entidad, cuyo Mapa de Riesgos identifique claramente las situaciones que por sus características requieren de medidas de mitigación, y se considere el fortalecimiento de la cultura del control social e institucional y la denuncia como mecanismo de prevención. La elaboración de esta estrategia puede desarrollarse también con apoyo de los servidores.

B. SECTOR GOBIERNO

Secretaría de Gobierno

Proceso de Contratación

En relación a la gestión contractual de la entidad, se identificaron cuellos de botella relacionados con la falta de articulación del SDQS con los sistemas de control de cara a la identificación de indicios de corrupción, así como la ausencia de contenidos sobre transparencia y medidas anticorrupción en los planes de capacitación, inducción y re-inducción. Teniendo en cuenta que el formato de Plan de Mejoramiento no fue incluido dentro de los anexos entregados por la entidad en respuesta a la Circular 09 de 2015 de la Veeduría Distrital,

se recomienda que se adelanten acciones que garanticen la articulación y uso estratégico del SDQS en términos de la identificación de indicios de corrupción, fortaleciendo las capacidades de control preventivo e institucional en la entidad.

Adicionalmente, es necesario que se incluyan contenidos asociados al código de ético y buen gobierno de la entidad, así como frente a la transparencia, las medidas anticorrupción y la integridad en la gestión pública, propiciando reflexiones sobre las prácticas administrativas de los equipos de trabajo, en búsqueda de transformaciones en las formas de hacer y gestionar los asuntos públicos.

Frente a los objetivos de transparencia establecidos en la Ley 1712 de 2014, se recomienda que la entidad garantice la publicación del Plan Operativo Anual de Inversiones y de los manuales de contratación, supervisión e interventoría, como parte de los contenidos mínimos de información pública que deben ser divulgados en las plataformas web institucionales.

Proceso de Participación

Frente a los procesos de participación ciudadana de la entidad, se identifican cuellos de botella asociados a la falta de divulgación de los informes de resultado sobre los ejercicios participativos desarrollados, informes cualitativos y cuantitativos que dan cuenta de la incorporación de las propuestas ciudadanas en la gestión o las decisiones de la entidad, en otras palabras, evidencias de su incidencia.

Adicionalmente, hay dificultades en la comprensión de los escenarios de diálogo que alimentan un proceso de participación ciudadana, especialmente por que corresponden más a actividades que al desarrollo de un proceso. Al respecto, la entidad reconoce que la rendición de cuentas es un espacio anual, por lo que se recomienda dar un salto hacia procesos permanentes de petición y rendición de cuentas, anclados en la apertura de escenarios de diálogo público a lo largo del ciclo de la gestión.

En relación a las tecnologías de la información y las comunicaciones, se entienden como una oportunidad para ampliar el alcance de los procesos de participación, por lo que se recomienda su inclusión dentro de los planes institucionales de participación, garantizando con ello más posibilidades de democratización de la gestión pública.

Finalmente, se recomienda que la entidad identifique en la debilidad de sus procesos participativos riesgos de corrupción, de manera que sean incluidos dentro del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad y puedan definirse acciones de administración de los mismos dentro de la estrategia anticorrupción correspondiente. Riesgos asociados al bajo nivel de publicidad de la información, ausencia de canales de comunicación, y baja calidad de los procesos participativos, contribuye a dar marco a la acción preventiva institucional, propiciando cada vez entornos más favorables a la participación y democratización de la administración pública.

Proceso de Atención al Ciudadano

En relación al proceso de atención al ciudadano y de acuerdo a las respuestas dadas por la entidad, se identificaron cuellos de botella asociados a la falta de definición de procedimiento que permita el uso estratégico de la información del SDQS como insumo para el mejoramiento

institucional, sumado a la falta de mecanismos de protección a denunciantes y la ausencia de contenidos sobre ética del servicio y calidad en la atención a los ciudadanos.

Frente a los cuellos de botella identificados se propone que la entidad, en primer lugar, establezca las articulaciones necesarias entre el SDQS y su información con el Sistema Integrado de Gestión y los mecanismos de control institucional, de manera que sus resultados propicien mejoras en la arquitectura y el funcionamiento de la entidad. Hay que reiterar que según la Ley 712 de 2014, las entidades deberán reportar en un registro la totalidad de las solicitudes o requerimiento recibidos, con sus tiempos de respuesta y el contenido de las mismas, registro que convoca a todas las dependencias de la entidad en su alimentación y que promueve el análisis de la información recibida.

Complementariamente la entidad deberá garantizar no solo mecanismos de protección a denunciantes, que promuevan mayores niveles de denuncia por parte de funcionarios, contratistas y ciudadanos, sino que tiene la obligación de incorporar criterios diferenciales de accesibilidad para la atención, que implica la adecuación de la accesibilidad a su infraestructura así como la producción de información institucional en formatos alternativos, según la reglamentación de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública.

A nivel de los mecanismos de interacción con la ciudadanía, se propone la apertura de foros y chats virtuales, que generen nuevas oportunidades de involucramiento en los asuntos públicos de nuevas ciudadanías. Adicionalmente, se sugiere la creación de encuestas de satisfacción del usuario que de pistas sobre la calidad y efectividad de la atención suministrada al público.

Proceso de Control Interno

En relación al control interno institucional, hay que mencionar que en el anexo 2 adjunto a la respuesta de la Circular 09 de 2015 de la Veeduría Distrital no se respondieron las preguntas correspondientes al proceso, sin embargo, analizando las respuestas a los demás procesos se puede inferir que la entidad tiene dificultades en la estandarización de los contenidos de sus planes de capacitación, inducción y re-inducción, así como en la publicación de la información pública relacionada con las auditorías del control externo.

Por lo tanto, se recomienda en primer lugar que la entidad identifique los contenidos asociados a transparencia, medidas anticorrupción, código de ética y buen gobierno, que deben complementar las acciones de capacitación, definiendo adicionalmente los mecanismos de evaluación necesarios para identificar los cambios que propicien dichas reflexiones en el clima de gestión de la entidad.

De manera complementaria, la entidad puede identificar dentro de su Mapa de Riesgos de Corrupción riesgos asociados a la baja cultura del control institucional, que permitan la inclusión de contenidos y acciones que conduzcan a generar actitudes favorables en los servidores públicos de la entidad.

Finalmente, la entidad deberá garantizar la publicación de los informes de las auditorias de la Contraloría Distrital, con sus respectivos planes de mejoramiento y sus seguimientos, condiciones de transparencia necesaria en relación a la información sobre los sistemas de control de las entidades públicas.

Fondo de Vigilancia y Seguridad

Proceso de Contratación

Frente al desarrollo de la gestión contractual en la entidad, se identificaron cuellos de botella asociados, en primer lugar, a las condiciones de visibilidad de la información relacionada. Al respecto, se reconocen dos escenarios de opacidad de la información, uno relacionado con las condiciones de divulgación y publicidad hacia la ciudadanía, y otro en relación al flujo interno de la información.

A nivel de la transparencia y el derecho de acceso a la información pública, se destaca la ausencia de un mecanismo de seguimiento e información sobre la gestión contractual de la entidad, entre otras cosas por las deficiencias en términos de la plataforma tecnológica que tiene disponible la entidad. Las mencionadas deficiencias hacen que la información contractual sea opaca, para funcionarios y ciudadanos, lo que aumenta las probabilidades de ocurrencia de un hecho de corrupción. De manera complementaria debe garantizarse la publicación tanto del manual de contratación de la entidad, como de los informes finales de supervisión e interventoría de los contratos celebrados.

Respecto al funcionamiento y coordinación entre dependencias de cara a los procesos contractuales celebrados, se reconocen dificultades asociadas a la falta de oportunidad en la elaboración de los estudios previos, así como fallas en la planeación, su seguimiento, y el desconocimiento de los procedimientos y lineamientos asociados, que generan debilidades estructurales en la aplicación de los controles por parte de la Oficina Asesora Jurídica de la entidad.

Al respecto se propone la aplicación efectiva de los mecanismos de seguimiento al Plan de Contratación de la entidad, así como la publicidad de sus resultados, promovido con el compromiso de la alta dirección de la entidad. Sin embargo, teniendo en cuenta la información suministrada por la entidad, se recomienda verificar las capacidades técnicas y humanas de la Oficina Asesora Jurídica, de manera que se garantice la idoneidad de las personas a cargo y el cumplimiento de los objetivos de control conforme al volumen de procesos contractuales.

De manera complementaria, se reconoce la importancia de incluir dentro de los contenidos del programa de inducción y re-inducción, así como en otras acciones de capacitación, referencias hacia la cultura ciudadana, la no tolerancia con la corrupción, el autocontrol y el mejoramiento institucional, contribuyendo a la generación de actitudes y comportamientos que fortalezcan la aplicación de los controles institucionales asociados al proceso. En todo caso, estas acciones de sensibilización deben estar respaldadas con instrumentos de seguimiento que permitan dar cuenta de la evolución de los climas de gestión.

Finalmente, se reconoce que al interior de las dependencias de la entidad no se realizan ejercicios de autoevaluación que contribuyan a la identificación de escenarios de oportunidad para el mejoramiento continuo de la entidad, que desde la perspectiva del control preventivo contribuye al fortalecimiento de las capacidades de decisión y gestión interna.

Proceso de Participación

Respecto al proceso de participación al interior de la entidad, se identificaron cuellos de botella relacionados con la falta de conocimiento de la ciudadanía frente a la misión de la entidad en la estructura administrativa de la ciudad, en particular frente a las tareas que tiene a cargo así como su gestión interna, desconociendo la gestión social adelantada, así como la apertura de escenarios de diálogo con las comunidades.

Teniendo en cuenta lo anterior, la entidad propone el desarrollo de estrategias de comunicación y divulgación de la entidad, con el ánimo de dar a conocer sus funciones y su gestión, al tiempo que se visibilizan los escenarios de participación dispuestos en el marco de su ejercicio. Sin embargo, antes del desarrollo de estrategias comunicativas, se requiere que al interior de la entidad sean claramente definidos los ámbitos de incidencia y participación ciudadana que serán abiertos garantizando con ello condiciones desde el diseño institucional para profundizar la democratización de la administración pública.

En el mismo sentido, la entidad reconoce la inexistencia de un procedimiento de participación ciudadana, de mecanismos para la sistematización de los ejercicios desarrollados con comunidades, así como la definición clara de los equipos gestores territoriales encargados del acompañamiento a los procesos de participación, control social o veeduría. Esto es, se reconoce que la participación ciudadana no tiene un posicionamiento estratégico en la entidad, y que por lo tanto no están creadas las condiciones desde su arquitectura para el desarrollo de procesos asociados.

Por lo tanto, todas las acciones encaminadas al desarrollo del procedimiento de participación ciudadana en la entidad son relevantes, sin embargo, es importante que se prevea al mismo tiempo la sistematización de los ejercicios desarrollados enfatizando en la incorporación de los resultados de los mismos en las decisiones y la gestión de la entidad. Al mismo tiempo, se recomienda que la entidad incorpore las tecnologías de la comunicación y la información para multiplicar las oportunidades de intercambio y diálogo público, así como el desarrollo de estrategias de formación que fortalezcan las capacidades para la participación, el control social y la veeduría de la ciudadanía interesada.

Finalmente, se recomienda que la entidad incorpore los riesgos de opacidad en la información y de ausencia de canales de participación ciudadana como un riesgo de corrupción, de manera que en la estrategia anticorrupción de la entidad se puedan prever acciones encaminadas al fortalecimiento de las dimensiones de información, diálogo e incentivos de la participación

Proceso de Atención Al Ciudadano

Respecto al proceso de atención al ciudadano, se identificaron cuellos de botella asociados al direccionamiento de los requerimientos recibidos, los procedimientos de respuesta y el cumplimiento de los lineamientos legales en la materia, perjudicando la oportunidad y calidad de las respuestas dadas a la ciudadanía. El desconocimiento de los términos legales entre funcionarios y dependencias se enfrentará mediante el desarrollo de estrategias de capacitación en torno al SDQS, el funcionamiento de la entidad, sus funciones y estructura orgánica, garantizando mayores niveles de conocimiento sobre los protocolos que deben atenderse en relación a los requerimientos ciudadanos.

Sin embargo, teniendo en cuenta los compromisos derivados de la Ley 1712 de 2014, las entidades públicas deberán garantizar la publicación de un registro que sistematice la totalidad de los requerimientos recibidos, así como los tiempos de respuesta y el contenidos de las mismas, garantizando con ello la sistematización de la información y, en su cumplimiento, el fortalecimiento del compromiso de cada una de las dependencias de cara a la atención a la ciudadanía.

De manera complementaria, se recomienda el diseño de mecanismos de seguimiento capaces de informar a la ciudadanía sobre el estado de las solicitudes y la dependencia encargada de su trámite, así como encuestas de satisfacción sobre la atención prestada, esto con el fin de aumentar los niveles de transparencia y garantizar el aprendizaje y mejoramiento institucional a partir de la percepción que sobre el servicio y la atención tienen los usuarios.

Es importante advertir que frente al incumplimiento sistemático de los tiempos de respuesta de las solicitudes ciudadanas, se reconocieron debilidades estructurales en la capacidad de los equipos de las dependencias para su trámite respetivo, así como la falta de compromiso de la dirección en el seguimiento de las mismas. A su vez, se afirma que la entidad no cuenta con un procedimiento establecido para derivar de la información del SDQS pistas sobre escenarios de mejora, propiciando ciclos de aprendizaje institucional.

Al respecto se proponen acciones de ajustes a los procedimientos, capacitaciones a los funcionarios y designación de responsables por área para la respuesta a los derechos de petición. El resultado de las mismas debe medirse con la aplicación de encuestas de satisfacción que den cuenta del mejoramiento de la atención a la ciudadanía.

Finalmente, se recomienda que la entidad prevea dentro de su Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, riesgos asociados a la ausencia de canales de comunicación o a la falta de adaptación de la infraestructura de la entidad para la atención al ciudadano, de manera que puedan generarse las acciones necesarias para su administración en el marco del componente de atención al ciudadano del PAAC.

Proceso de Control Interno

En términos del desarrollo de los procesos de control institucional al interior de la entidad, se reconocen como los principales cuellos de botella la demora en la respuesta de las dependencias ante las solicitudes de las auditorías internas, así como en el cumplimiento de los planes de mejoramiento derivados y el seguimiento de los mismos. Al respecto se propone no solo el afianzamiento de la función de seguimiento por parte de la alta dirección, así como la sensibilización en torno a la cultura del autocontrol que contribuya a generar actitudes proclives a la aplicación de los mecanismos de control institucional.

De manera complementaria se recomienda la publicación de los informes de auditoría externa así como los respectivos planes de mejoramiento, generando con ello mayores condiciones de transparencia respecto a los sistemas de control que aplican a la entidad. A su vez, se propone que dentro del PAAC se incluyan riesgos asociados a la baja cultura del control institucional y el autocontrol, de manera que se prevea el desarrollo de acciones que contribuyan a generar cada vez más y mejores actitudes frente a los controles institucionales.

Instituto Distrital de la Participación y la Acción Comunal – IDPAC-

Proceso de Contratación

En términos del desarrollo de la gestión contractual al interior de la entidad, se reconocen cuellos de botella asociadas a las dificultades que tienen las áreas en la estructuración de los estudios previos debido a deficiencias en el conocimiento técnico y normativo en la materia. Al respecto se propone la cualificación de los equipos de las dependencias, sin embargo, debe garantizarse la divulgación del manual de contratación de la entidad con el fin que los lineamientos de la gestión contractual sean de público conocimiento para la ciudadanía y los funcionarios.

Adicionalmente, se identificaron como cuellos de botella la falta de contenidos asociados a los principios de buen gobierno y el código de ética de la entidad dentro de los programas de inducción y re-inducción de la entidad. La incorporación de dichos contenidos y la generación progresiva de actitudes favorables a la transparencia y la eficiencia de la gestión contractual, debe complementarse con mecanismos de seguimiento a la evolución del clima institucional, identificando el impacto de dichas capacitaciones en las prácticas de gestión de las dependencias y funcionarios.

De manera complementaria, se reconocen deficiencias en la inexistencia de mecanismos para la protección de la identidad de los denunciantes de hechos de corrupción, que se traduce en bajos niveles de denuncia por parte de los ciudadanos y los funcionarios. Este tipo de cuellos de botella deben ser atendidos en el marco del fortalecimiento del proceso de atención al ciudadano que se desarrolla más adelante. En cualquier caso, deben garantizarse las condiciones para que las estrategias anticorrupción tengan lugar, especialmente aquellas dirigidas al control sobre la inversión de los recursos públicos.
Frente a la generación de actitudes y comportamientos de transparencia e integridad en el marco de la gestión contractual, la entidad reconoce la importancia de incluir contenidos asociados al código de ética, los principios de buen gobierno, la transparencia y el cuidado de o público, que refuercen los principios de acción de los funcionarios, enmarcados dentro del cumplimiento de las normas y el cuidado de los recursos públicos, de manera que se garantice la integridad de los procesos contractuales, su eficiencia y calidad.

Finalmente, frente a los mecanismos de control que se aplican en el marco del proceso, se reconoce la falta de aplicación de autoevaluaciones por parte de los funcionarios, así como de encuestas de percepción sobre el funcionamiento de los procedimientos de la entidad, que contribuyen a la identificación de escenarios de oportunidad para el mejoramiento institucional. Frente a estos mecanismos se recomienda la aplicación de controles que garanticen la aplicación efectiva de los ajustes institucionales atendiendo las prioridades que arroje la información.

Proceso de Participación

Se reconocen dificultades asociadas tanto al nivel de divulgación de la información pública relevante, como a la no sistematización de los ejercicios de participación desarrollados como insumos de información útiles para las decisiones y la gestión institucional. Al respecto se propone la definición de una política de publicación y la articulación del Sistema Integrado de Gestión con los procesos de participación ciudadana.

Frente a la propuestas de la entidad para el mejoramiento del proceso en cuestión, hay que mencionar, en primer lugar, que en la Ley 1712 de 2014 están definidos los contenidos mínimos de información que deben ser divulgados en las páginas web de las entidades, por lo que cualquier lineamiento interno construido debe ser compatible con los objetivos de transparencia de la Ley. Adicionalmente, hay que reiterar que con el objetivo de garantizar la incidencia de los procesos de participación ciudadana es indispensable definir las estrategias de sistematización de dichas experiencias, de manera que puedan consolidarse informes cualitativos y cuantitativos que recojan los aportes de la ciudadanía, haciendo explícito cómo esta información fue incorporada en los procesos de decisión o gestión de la entidad.

En el mismo sentido, el IDPAC identificó como uno de sus cuellos de botella la inexistencia de plataformas virtuales de diálogo público, con una concentración de mecanismos en el ámbito presencial. Al respecto se recomienda que la entidad identifique las oportunidades de apertura de escenarios de diálogo público e intercambio en su página web, vinculando las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de democratización de la administración pública. Dichas plataformas deben estar adecuadas a los lenguajes de las poblaciones objetivo, y exigen a la entidad capacidades humanas y técnicas específicas para potenciar el uso del espacio.

De manera complementaria, se recomienda que la entidad desarrolle estrategias de formación que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades para la participación y el control social, de manera que se cualifiquen los resultados de los ejercicios desarrollados. Al mismo tiempo, se sugiere incluir dentro del Mapa de Riegos de Corrupción y el Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía, riesgos asociados al bajo nivel de publicidad de la información y el desarrollo de procesos de participación o rendición de cuentas de baja calidad o deficientes. La inclusión de estos riesgos crea condiciones desde lo estratégico para el desarrollo de acciones de administración

Proceso de Atención Al Ciudadano

Frente al proceso de atención a la ciudadanía, la entidad identificó cuello de botella asociados tanto a los niveles de publicidad y divulgación de la información pública de la entidad, como al funcionamiento de los canales de comunicación interna y el flujo de información entre las dependencias. Frente a ello se proponen acciones que garanticen, en primer lugar, el cumplimiento de los estándares de publicación previstos en la Ley 1712 de 2014. Al respecto, hay que mencionar que dentro de las herramientas de gestión del conocimiento desarrolladas por la Ley, se encuentra el registro de activos de información y el registro de documentos publicados, en dónde se da cuenta de la totalidad de la información publicada y disponible para la consulta de la ciudadanía.

Adicionalmente, se propone la creación y fortalecimiento de los canales de comunicación interna, los cuales deben ser soportados en la definición clara de los roles y los responsables de los involucrados en los intercambios de información. Dichos canales deben facilitar la apropiación de los contenidos y la retroalimentación sobre los mismos entre las dependencias de la entidad.

A nivel de la gestión del proceso de atención al ciudadano, se identificaron cuellos de botella en relación a la subutilización de la información del SDQS para propiciar arreglos o mejoras institucionales, la falta de conocimiento y socialización de los lineamientos y protocolos de

atención de los requerimientos ciudadanos, así como la falta de compromiso de la alta dirección con el uso de la información del SDQS en el direccionamiento estratégico de la entidad. Al respecto se propone la definición del procedimiento que conduzca a la mejora institucional en función del análisis de lo registrado en el SDQS, así como la inclusión dentro del reglamento de los comités técnicos un componente de análisis de dicha información, de modo que se definan los escenarios de acción y mejoramiento que permitan garantizar mayores niveles de calidad y efectividad de la atención al ciudadano.

De modo complementario, se reitera que en virtud de lo dispuesto en la Ley 1712 de 2014, la entidad deberá construir un registro con la totalidad de los requerimientos recibidos, en dónde se especifique el tiempo de respuesta y el contenidos de las mismas, garantizando un ejercicio de sistematización que implica la participación de todas las dependencias de la entidad y se constituye en una oportunidad para el aprovechamiento estratégico de esta información.

Proceso de Control Interno

En relación al proceso de control y mejoramiento continuo de la entidad, se evidenciaron los bajos niveles de publicidad de la información y la falta de procedimientos para su uso estratégico como los principales cuello de botella en términos de la visibilidad interna y externa del proceso. Al respecto se propone la actualización y definición de lineamientos de divulgación y gestión de la información, que son coherentes con los objetivos de transparencia establecidos en la Ley 1712 de 2014.

Hay que reiterar que en virtud de la mencionada Ley, las entidades deberán garantizar no solo la publicación de contenidos mínimos de información, sino la implementación de una serie de herramientas de gestión del conocimiento y la información, así como de unos ajustes institucionales que garantizan las condiciones institucionales para la transparencia.

Otro de los cuellos de botella identificados está asociado a la falta de controles aplicados para garantizar la actualización y uso de la información de la entidad en el proceso de mejoramiento continuo, en particular la que deriva del SDQS. En ese sentido contribuye la actualización de los procedimientos y la definición de los responsables propuesta en el Plan de Mejoramiento, sin embargo, se recomienda que desde las directivas de la entidad se reconozca la importancia estratégica de dicha información y se analice de cara a la actualización de los objetivos estratégicos institucionales.

En relación al programa de capacitación, inducción y re-inducción de la entidad, se identificó la ausencia de contenidos asociados a la transparencia, la integridad y la cultura ciudadana, deseables de cara a la consolidación de entornos favorables de gestión. De manera complementaria a la inclusión de los contenidos propuesta, la entidad deberá diseñar los mecanismos necesarios para la medición de los cambios generados en el clima organizacional. Es decir, se deberá capacitar y evaluar el impacto de su desarrollo en el mejoramiento institucional.

Finalmente, es importante que la entidad consolide su proceso de mejoramiento continuo a través de la incorporación de autoevaluaciones a los procesos, que permitan a las dependencias evaluar su desempeño y atender, a modo preventivo, posibles situaciones que resten eficiencia y eficacia en la gestión de los asuntos públicos.

Departamento Administrativo de La Defensoría Del Espacio Público – DADEP-

Proceso de Contratación

Frente a la gestión contractual de la entidad se identificaron cuellos de botella asociados a la falta de visibilidad de la información sobre la contratación, el incumplimiento de los tiempos establecidos en el procedimiento, y la falta de capacidad técnica y humana para atender los volúmenes de procesos contractuales celebrados por la entidad. Al respecto, se proponen acciones de capacitación técnica, garantías de publicación de información pública y redistribución de las cargas laborales de supervisión contractual.

De manera complementaria se recomienda que la entidad identifique los contenidos mínimos de información relacionada con la gestión contractual que deben ser divulgados en las páginas web, entre ellos el Plan Operativo Anual de Inversión, el presupuesto en ejercicio de la correspondiente vigencia, así como los informes finales de interventoría y supervisión.

A su vez, se recomienda que la entidad evalúe la capacidad técnica y operativa disponible para atender las obligaciones de los procesos contractuales, desde su fase precontractual hasta su supervisión y vigilancia. La concentración de las tareas mencionadas en pocas personas puede perjudicar la calidad de las mismas, debilitando los controles existentes a la gestión contractual.

Proceso de Participación

En relación a las condiciones institucionales que favorecen los procesos de participación ciudadana en la entidad, se identificaron debilidades en los niveles de publicidad de la información pública relacionada con las diferentes dimensiones de gestión institucional, así como frente a los bajos niveles de aceptación de la ciudadanía a las intervenciones de la entidad en el espacio público. Frente a ello, la entidad definió un conjunto de acciones encaminadas a la actualización de los contenidos de información divulgados, como a la sensibilización de la ciudadanía frente a la misionalidad y acciones del DADEP.

Así mismo, la entidad deberá garantizar plenas condiciones de transparencia respecto a la información sobre participación ciudadana, en particular la publicación de los informes cualitativos y cuantitativos de los ejercicios de participación desarrollados, en dónde se evidencia la incorporación de sus resultados en las decisiones o gestión institucional.

Frente a la apertura de escenarios de diálogo público y la democratización de la administración pública, se recomienda que la entidad diseñe y ponga en marcha escenarios de diálogo público que propicien tanto el conocimiento como la retroalimentación frente a las acciones de la entidad. Dichos escenarios deben ser respaldados con tecnologías de la información y la comunicación, que amplíen el alcance de los mismos y permitan la vinculación de nuevas ciudadanías.

Finalmente, se recomienda que la entidad prevea dentro de su Mapa de Riesgos de Corrupción riesgos asociados a la falta de escenarios de diálogo público o a la baja calidad de los procesos de participación desarrollados, de tal manera que en el marco de la estrategia anticorrupción de la entidad, se definan acciones de administración del riesgo capaces de generar condiciones favorables al desarrollo de la participación ciudadana.

Proceso de Atención Al Ciudadano

En relación al proceso de atención a la ciudadanía la entidad identificó como los principales cuellos de botella la falta de calidad de las respuestas dadas por la entidad a las solicitudes ciudadanas, la ausencia de registro de la ciudadanía atendida y de mecanismos de evaluación de su satisfacción, así como el incumplimiento de los plazos legales establecidos para la respuesta de las entidades. Al respecto se proponen acciones dirigidas al ajuste de los formatos y procedimientos asociados, así como el desarrollo de acciones de capacitación frente al SDQS y la Política Distrital de Atención a la Ciudadanía.

Las acciones propuestas en el Plan de Mejora son coherentes con los cuellos de botella identificados, sin embargo, hay que tener en cuenta que los ajustes incorporados en procedimientos y lineamientos deben corresponder con la evaluación del funcionamiento de los mismos, es decir, atender las deficiencias identificadas. A su vez, las acciones de capacitación dirigidas al mejoramiento de la atención a la ciudadanía deben ser respaldadas por la evaluación de la satisfacción de los usuarios, de manera que la entidad cuente con herramientas para focalizar sus acciones de mejoramiento y replicar buenas prácticas.

Hay que recordar que en virtud de la Ley 1712 de 2014 las entidades públicas deberán publicar mensualmente un registro con la totalidad de los requerimientos ciudadanos recibidos, así como los tiempos de respuesta y el contenidos de las mismas, de tal manera que esté disponible una herramienta de sistematización que contribuye a identificar oportunidades de mejoramiento institucional, en virtud de los temas reiterados en el SDQS. Adicionalmente, la entidad deberá garantizar mecanismos de seguimiento a las solicitudes disponibles para la ciudadanía, haciendo de público conocimiento el estado del trámite de la respuesta correspondiente

Proceso de Control Interno

En relación al proceso de control interno, la entidad identificó como uno de sus cuellos de botella la falta de articulación entre las áreas para la actualización y seguimiento del mapa de riesgos institucionales, para lo cual se propone la revisión del mapa mencionado y la programación de escenarios conjuntos de seguimiento. Al respecto, hay que tener en cuenta que las posibles fallas en los canales de comunicación interna pueden obedecer no solo a la ausencia de los canales, sino a la valoración de los mismos como mecanismos de construcción colectiva. Afirmar su carácter estratégico requiere el compromiso de la alta dirección de la entidad, quienes tienen la responsabilidad de hacer seguimiento al proceso de mejoramiento continuo como miembros del comité de control interno.

Adicionalmente, se identificaron debilidades en la cultura del autocontrol al interior de la entidad, que no propicia un escenario favorable al control preventivo y el mejoramiento continuo, por ende se propone la implementación de un modelo de autoevaluación que debe ser complementado con el desarrollo de acciones de capacitación y promoción de actitudes y prácticas de gestión que contribuyan a profundizar el control preventivo dentro de la entidad.

Finalmente, la entidad reconoce demoras en la ejecución del plan de auditorías internas que requiere ser revisado y ajustado. Estas actividades deben ser complementadas con el fortalecimiento de la oficina de control interno, en términos de la disponibilidad del personal cualificado necesario para la realización de las auditorías. En todo caso, deberá la entidad garantizar la divulgación de los informes de auditorías internas y externas, sus planes de

mejoramiento y los informes de seguimiento respectivos, de conformidad con lo establecido en la Ley 1712 de 2014.

Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial De Bomberos De Bogotá

Proceso de Contratación

En cuanto a la gestión contractual en la entidad, se identificaron cuellos de botella asociados a la falta de articulación del SDQS como mecanismo para la identificación de indicios de corrupción, la demora en la aplicación del procedimiento y la ausencia de contenidos asociados a la transparencia, la gestión anticorrupción y la cultura ciudadana. Las acciones de mejora que propone la entidad están orientadas a crear un procedimiento para la administración del SDQS e incluir dentro del Plan de Capacitación los contenidos prioritarios del proceso.

De manera complementaria, se recomienda que la entidad garantice condiciones mínimas de divulgación de la información contractual como el presupuesto en ejercicio, los manuales de contratación, supervisión y vigilancia, así como el enlace con la plataforma SECOP para la consulta en línea de la información de cada proceso contractual, incluyendo sus informes de seguimiento. A su vez, frente a las acciones de capacitación propuestas, se recomienda la aplicación de mecanismos de evaluación y seguimiento al clima organizacional, que dé cuenta de la transformación de las prácticas de gestión del talento humano de la entidad.

Proceso de Participación

Si bien en el Plan de Mejoramiento la entidad no identificó cuellos de botella particulares en el proceso de participación ciudadana, es importante que tenga en cuenta lo siguiente: en primer lugar, la entidad deberá definir cuáles son los mecanismos de participación dispuestos en el marco de sus funciones misionales, atendiendo los ámbitos de incidencia en dónde puede vincular estrategias de gestión participativa.

Adicionalmente, la entidad deberá definir las estrategias de sistematización de las experiencias de participación ciudadana que desarrolle, garantizando la publicación de informes cualitativos y cuantitativos sobre cada uno de los ejercicios realizados, enfatizando en la forma en que han sido incorporados los resultados de la participación ciudadana en las decisiones o gestión institucional.

A su vez, se recomienda que la entidad utilice las tecnologías de la información y la comunicación para posibilitar nuevos escenarios de diálogo público, así como el desarrollo de estrategias de formación que cualifiquen los ejercicios de participación, control y veeduría que realiza la ciudadanía

Proceso de Atención Al Ciudadano

En relación al proceso de atención a la ciudadanía, la entidad identificó cuellos de botella asociados a la falta de aplicación de encuestas de percepción sobre los servicios y la atención institucional, así como la falta de sistematización de la información recibida por el SDQS como fuente indicativa de oportunidades de mejoramiento institucional. Para ello es indispensable que se incorporen las encuestas de satisfacción del usuario y se defina un procedimiento para articular el SDQS como fuente de información para el mejoramiento y los ajustes institucionales, tal como se propone en las acciones de mejoramiento.

Teniendo en cuenta lo propuesto, se recomienda que la entidad incorpore dentro de su Mapa de Riesgos de Corrupción riesgos asociados a la baja calidad o adecuación institucional para la atención al usuario, de manera que se puedan prever en el marco de la estrategia anticorrupción las acciones que garanticen la apertura de canales de comunicación con la ciudadanía, así como el fortalecimiento de las capacidades de atención de los servidores públicos encargados.

Así mismo y haciendo uso de las tecnologías de la información y la comunicación, se propone que la entidad habilite foros y chats virtuales como canales de interacción y atención a los grupos de interés, facilitando con ello el acceso a los asuntos públicos y multiplicando las oportunidades de democratización de la administración pública.

Proceso de Control Interno

Los cuellos de botella identificados en este proceso se relacionan con la debilidad en la cultura del autocontrol y la autorregulación al interior de la entidad, así como la falta de contenidos asociados a transparencia, gestión anticorrupción y cultura ciudadana en el plan de capacitación, inducción y re inducción. La promoción del autocontrol y otras prácticas de integridad en la gestión fueron propuestas en el Plan de Mejoramiento, sin embargo, hay que tener en cuenta lo siguiente.

El desarrollo de los procesos de capacitación debe estar respaldado por la aplicación de mecanismos de evaluación que den cuenta de los cambios que efectivamente están sucediendo dentro del clima y las practicas organizacionales, identificando el impacto de los contenidos incorporados dentro de la entidad en cuestión. Adicionalmente, la entidad deberá garantizar la publicación de los informes de auditorías internas y externas realizadas, sus planes de mejoramiento y los seguimientos respectivos, garantizando condiciones de transparencia en la información relacionada con el proceso de control institucional.

Finalmente, se propone incluir dentro del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad, riesgos asociados a la baja cultura del control institucional y la autorregulación, de manera que puedan preverse acciones vinculadas a la estrategia anticorrupción que permitan la administración de los mismos y la promoción de entornos de integridad en la gestión de los asuntos públicos.

C. SECTOR PLANEACION

Secretaria Distrital de Planeación

Proceso de Contratación

En el proceso de contratación, la entidad reconoce como cuello de botella la supervisión de los contratos, lo cual es coherente con la información de verificación de la información publicada en la página web, en donde se evidencia la no publicación del manual de supervisión de la entidad. Otras falencias detectadas, pero que no fueron incorporadas en la matriz de plan de acciones de mejora tienen que ver con el uso del Plan Anticorrupción y de Atención a la ciudadanía como herramienta para la prevención de la corrupción, y más exactamente el Mapa de Riesgos de corrupción, que se recomienda utilizarlo como herramienta de trabajo permanente del proceso.

Dos cuellos de botella adicionales fueron incorporados en el plan de mejora de la entidad, el del reconocimiento del proceso como parte de la cotidianidad, y el de diligenciamiento de los formatos para el desarrollo del proceso contractual. Ambos relacionados con otras áreas de la entidad muestran la dificultad intrínseca del proceso, en la medida que solo la articulación de varias áreas y personas da como resultado un proceso eficaz y eficiente. El identificar estos dos cuellos de botella muestra la necesidad de articulación y de coordinación entre áreas.

Proceso de Participación

En relación con el proceso de participación la entidad encuentra que uno de sus principales cuellos de botella es el desconocimiento del protocolo para la construcción de las estrategias de participación dentro de la entidad. Adicionalmente, pero de manera complementaria, enuncia las dificultades en el proceso de comunicación y manejo de redes sociales y en la sistematización de la información fruto del trabajo de diferentes áreas con la ciudadanía.

En todos los casos la entidad aporta como acción de mejora el trabajo con cada una de las áreas, la socialización del protocolo y el acompañamiento y seguimiento permanente para el uso de los instrumentos ya definidos. Dentro de la matriz de sistematización de las reflexiones propuestas a partir de las preguntas orientadores se hace claridad sobre las articulaciones más importantes del proceso de participación, en donde se manifiesta el trabajo cercano con la oficina de prensa y comunicaciones, lo cual redunda en una visión de transparencia y acceso a la información pública que la mayoría de entidades no han tenido en cuenta.

Aun cuando la llave Dirección de Participación – Oficina de Prensa es un gran avance, es necesario que este esfuerzo se vea reflejado en la calidad de la información que se publica y la generación de espacios de diálogo permanente con la ciudadanía. El análisis muestra que una de las mayores debilidades se presenta en el componente de rendición de cuentas, en donde es necesario mejorar la calidad de la información, los canales de divulgación, pero sobre todo generar el diálogo permanente y la capacitación de la ciudadanía para la incidencia.

En los documentos entregados por la Secretaría se enuncia como un avance del proceso, los lineamientos y protocolos que se han producido en relación con el enfoque diferencial que no habrían podido generarse sin la participación de la ciudadanía, la sistematización de sus aportes y recomendaciones. Esta práctica llevada a escenarios de construcción de política, más allá de los encuentros ciudadanos para la generación del Plan de Desarrollo Distrital son claves para la construcción de una relación más cercana entre ciudadanía y administración.

Proceso de Atención al Ciudadano

Dentro del proceso de atención al ciudadano, la entidad encontró como el principal cuello de botella la falta de atención por parte de las distintas áreas al sistema de PQR. Esto ha implicado que la información generada y divulgada pueda tener inconsistencias, y que se haya tomado decisiones diferentes en casos en los que el sustento puede ser el mismo. El riesgo que se enuncia es de coherencia en la acción administrativa de la entidad y la propuesta de acción de mejora es la generación de espacios de trabajo para el análisis de las PQR al menos una vez cada tres meses.

En virtud de lo expuesto, se recomienda que el PAAC de la entidad, tanto en la identificación de riesgos institucionales, como en la previsión de acciones incorpore el componente de Atención al Ciudadano de manera contundente, con acciones como las propuestas, que se sumen a la

ampliación de canales de comunicación, la oportunidad y calidad de las respuestas, fortalecimiento del perfil de los funcionarios y servidores en la atención al público y en los casos en que se vea necesario la generación de capacitaciones para la ciudadanía en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad y los mecanismos de acceso al SDQS.

Proceso de Control Interno

En este proceso la entidad encontró cuatro cuellos de botella que podrían resumirse en uno. Falta de incorporación de los principios de autocontrol, auto-regulación y autogestión. Estos tres principios asociados a los funcionarios y servidores y a los procesos y procedimientos generan transformaciones estructurales. La generación de planes de acción y su seguimiento como parte de la autonomía y el control propio de cada área es fundamental para el logro de objetivos institucionales. La entidad lo ha manifestado de manera clara, sin embargo es necesario reforzar con la mirada de la ciudadanía, en donde la publicación de los informes realizados sobre la entidad por parte de entidades externas, puede apoyar el trabajo interno, así como la relación con los escenarios de participación.

En general la entidad muestra un ejercicio de reflexión clara, que es necesario pasar a acciones concretas de cambios en la cultura organizacional que permitan la articulación de los cuatro procesos y con ello un salto cualitativo en la gestión.

D. SECTOR HACIENDA

Secretaría Distrital de Hacienda

Proceso de Contratación

Los vacíos institucionales identificados por la Secretaría Distrital de Hacienda corresponden a externalidades producto de las interrupciones producidas en el servicio de las plataformas del SECOP y Contratación a la Vista, y los procesos de gestión de información que dificultan la consolidación de documentos del proceso contractual. Aunque en el primer caso la SDH no puede gestionar más allá de sus competencias, si tiene corresponsabilidad en la carga de información de la plataforma por eso se recomienda que: aun cuando las fallas no estén 100% solucionadas y no se responda oportunamente a la solicitud que advierte la SDH, se publique la información correspondiente a los contratos que adelanta cada vez que se encuentre en correcto funcionamiento y/o utilice su página web para dar cuenta de ello, de la misma manera que lo hace con el manual de contratación, plan anual de adquisiciones y compras, manual de supervisión entre otros documentos que acompañan la gestión.

Proceso de Participación

La Secretaria de Hacienda reconoce que la entidad no cuenta con un proceso, procedimiento, o guía que documente el ejercicio de participación ciudadana en la entidad. Es importante poner en marcha la acción establecida en el plan de mejora para documentar en el Sistema de Gestión de Calidad el proceso, de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá. Sin embargo es importante tener en cuenta algunas recomendaciones para ser incluidas:

La metodología para la documentación del proceso no es responsabilidad solo del área o funcionario que lidere la participación de la entidad, debe realizarse en conjunto con todos los

servidores y debe incluir espacios de retroalimentación y socialización para dar a conocer los lineamientos que se elaboran.

Los lineamientos deben tener en cuenta el proceso de petición y rendición de cuentas de la entidad, no del Distrito. De esta manera se garantiza que la Secretaría cuenta con las herramientas necesarias para capacitar a la ciudadanía para el diálogo, y garantizar los espacios para que haya retroalimentación. Las acciones de mejora que se aprueben para tal fin deberán incluirse también en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.

La Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información juega un papel fundamental en materia de visibilidad, accesibilidad y control. Por eso la construcción del proceso no debe ser ajena a los lineamientos para la publicidad y divulgación periódica de la información. Sobre el proceso vale la pena resaltar la importancia de usar la página web de la entidad como herramienta para que la ciudadanía interactúe con la gestión pública y conozca los mecanismos de participación ciudadana con los que dispone, las evidencias sobre la incorporación de las recomendaciones de la ciudadanía a políticas y programas, y promueva procesos de formación para la participación.

Proceso de Atención al Ciudadano

Los cuellos de botella identificados dentro del proceso de atención al ciudadano de la Secretaría de Hacienda corresponden a fallas de comunicación entre la ciudadanía y la entidad, alrededor de los cuales se reconocen cuatro necesidades importantes. En primer lugar, el uso de estrategias pedagógicas audiovisuales para suministrar información útil sobre los trámites para los usuarios. En segundo lugar, ajustes en la página web de la entidad para hacer más fácil el proceso de navegación y acceso a la información. En tercer lugar, verificar el funcionamiento de las herramientas TIC´s dispuestas por la Ley para efectividad de los procesos y procedimientos, y finalmente, la necesidad de sensibilizar y capacitar a los funcionarios sobre el proceso, porque existen rezagos en la prestación del servicio.

Por consiguiente, es indispensable adelantar las acciones que se han dispuesto en el plan de mejora para fortalecer el proceso de atención al ciudadano, pero además es importante que las capacitaciones de los funcionarios y funcionarias de la entidad se realicen de manera periódica incluyendo información adicional a la ya propuesta, como por ejemplo el manejo de los Sistemas de Gestión Documental, las herramientas informáticas asociadas y los Derechos de Petición con especial énfasis en el tiempo de respuesta.

Todas estas acciones deben involucrar las herramientas para fortalecer la transparencia y el control preventivo en el Distrito; Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública.

Proceso de Control Interno

Los vacíos institucionales asociados al proceso de control interno de la SDH se vinculan con la cultura de ética y buen gobierno, esto significa que además de fortalecer los escenarios de capacitación y sensibilización como lo dispone el plan de mejora, es indispensable que los funcionarios practiquen el autocontrol. En este caso para fortalecer la transparencia y prevenir la materialización de la corrupción e importante que la entidad se apropie de herramientas como el Plan Anticorrupción para incorporar acciones que promuevan la cultura del control institucional y la inclusión de estándares éticos, y la Ley de Trasparencia y Derecho de Acceso a

la Información para fomentar la denuncia como acción de prevención, y la disponibilidad de información como instrumento de control social.

Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital

Proceso de Contratación

Aunque en el proceso de contratación no se identifica ningún cuello de botella se recomienda continuar con la publicación y divulgación de la información relacionada con el proceso de gestión contractual, y además incluir algunos documentos que todavía no se encuentran publicados en la página web de la entidad y que se relacionan con el proceso para el fortalecimiento del mismo: Plan Anual de Acción, Informe anual de ejecución del Plan de Acción, tipo de contrato de vinculación de los funcionarios, Manual de Supervisión e Interventoría y Mapa de Riesgos de Corrupción.

Proceso de Participación

Dentro del proceso de participación la UAECD no identifica cuellos de botellas. No obstante en esta materia es importante incluir acciones para fortalecer la petición y rendición de cuentas y diseñar estrategias que promuevan la formación ciudadana, la capacitación ciudadana para el diálogo, los espacios de retroalimentación, y el desarrollo de nuevas tecnologías para el intercambio de información con la población objetivo. En este sentido es oportuno que todas las herramientas que se disponen para garantizar la participación tengan un componente de calidad de la información, lo que incluya criterio diferencial de accesibilidad, información comprensible, oportuna y actualizada.

Las herramientas de transparencia que se han dispuesto como el Plan Anticorrupción debe ser coherente con lo dispuesto en los planes de mejoramiento de la entidad, en este sentido la UAECD también debe velar porque la información que esté disponible en su página web y evidencie la incorporación de recomendaciones y resultados cualitativos y cuantitativos sobre los ejercicios de participación que adelanta la entidad con la ciudadanía.

Proceso de Atención al Ciudadano

El principal cuello de botella identificado en el proceso de atención al ciudadano es la falta de mecanismos para retroalimentar a la ciudadanía; frente a ello propone la actualización de los procedimientos de participación y voz ciudadana dentro el SIG, y la socialización de los documentos producidos desde el Observatorio de Gestión y Control de la Voz del Ciudadano. Sin embargo, se observa que no se plantean acciones de mejora para fortalecer la capacidad ciudadana para acceder a los bienes y servicios, la oportunidad y eficacia en las respuestas a la ciudadanía y la difusión de los bienes y servicios de la entidad, que están directamente relacionados con el vacío identificado, aunque particularmente estas variables corresponden a la Estrategia Anticorrupción es fundamental tenerlas en cuenta porque este es un instrumento de transparencia y prevención de la corrupción.

Por otra parte es necesario tomar en consideración el desarrollo de encuestas de satisfacción ciudadana, mecanismos de seguimiento a las PQRS, manejo del SDQS, y publicidad y socialización de los informes de PQRS que realiza la entidad, aunque estos últimos no se tienen en cuenta en la mayoría de los casos, es oportuno que la Alta Dirección sea consciente de la importancia de estos registros para mejorar los procesos en los cuales la ciudadanía haya identificado fallas.

Proceso de Control Interno

El principal cuello de botella referido al proceso de Control Interno es la ausencia de contenidos referidos a la transparencia y lucha contra la corrupción en el día a día de los funcionarios y funcionarias de la entidad. Esta puede considerarse la principal causa que advierte la posible presencia de escenarios de corrupción, por ello es importante que las campañas de sensibilización que se proponen se acompañen de metodologías participativas para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, y el mapa de riesgos corrupción, esto empodera a los servidores de la entidad frente a la labor que desarrollan y los hace responsables de sus acciones invitándolos a promover el autocontrol.

Así mismo, visibilizar y socializar el código de ética y buen gobierno es una medida adicional que favorece el acercamiento de los servidores públicos de la UAECD con la transparencia, la integridad y lucha contra la corrupción. Como acciones alternativas es importante publicar el link a los órganos de control externo y los informes realizados por estas entidades, así como los resultados del proceso auditor.

Fondo de Prestaciones Cesantías y Pensiones -FONCEP-

Proceso de Contratación

Dentro del proceso de contratación el FONCEP no menciona cuellos de botella, no obstante es importante tener en cuenta la publicidad de la información como un deber explícito de Ley y por ende la inclusión de acciones en el plan de mejora para garantizar la divulgación de documentos que se refieren a las contrataciones adjudicadas para la vigencia en curso: funcionamiento e inversión, obras públicas, bienes adquiridos o arrendados y contratos de prestación de servicios. Estos documentos son importantes porque garantizan que la información esté disponible y pueda realizarse control social permanentemente.

Proceso de Participación

El FONCEP no identifica vacíos dentro del proceso de participación ciudadana, pero de acuerdo con lo reportado por la entidad en el cumplimiento de la Ley de Transparencia, no existe un procedimiento para la participación en la construcción de políticas públicas, esta situación conlleva a que no se divulguen los espacios formales e informales de participación (si existieren), ni las evidencias sobre la incorporación de recomendaciones y resultados cualitativos y cuantitativos sobre los ejercicios de participación con la ciudadanía. La divulgación de estos documentos le permite a la ciudadanía tener información clave para ejercer control social.

Si bien lo anterior resulta fundamental en la participación también se debe tener en cuenta el proceso de petición y rendición de cuentas. Es indispensable que las acciones contenidas en el componente del Plan Anticorrupción estén coordinadas con lo propuesto en el plan de mejora, porque se requiere información oportuna, actualizada, y comprensible para los ciudadanos atendiendo el criterio diferencial de accesibilidad, así como la apertura de espacios para el diálogo y la retroalimentación, los incentivos y el desarrollo institucional para que la rendición de cuentas se convierta en un proceso permanente e incluyente.

Proceso de Atención al Ciudadano

En cuanto al proceso de atención al ciudadano es importante tener algunas consideraciones respecto a la información publicada en la página web: es indispensable publicar encuestas de

satisfacción, dar a conocer los canales de comunicación con la ciudadanía y los mecanismos de seguimiento a PQRS de manera que los usuarios puedan conocer la trazabilidad de su requerimiento. En términos generales, el Distrito presenta serios retrasos en esta materia y por ello se ha incluido un componente referido al tema dentro del Plan Anticorrupción y Atención al Ciudadano, el FONCEP requiere concertar acciones para mejorar el perfil por competencias de los funcionarios que se encargar del proceso.

Proceso de Control Interno

Los cuellos de botella identificados en el proceso de control interno del FONCEP se refieren a los procedimientos para realizar las auditorias, autoevaluaciones y documentos de seguimiento en la entidad, a la implementación de cambios en los procesos y procedimientos producto de las quejas y reclamos de la ciudadanía, y al vencimiento de las acciones de mejora propuestos en cada plan.

Con respecto a lo anterior es clave actualizar y rediseñar si es necesario los procesos a través de los cuales se implementan las auditorías y evaluaciones en la entidad pero además, los cambios y resultados deben socializarlos porque el éxito de las acciones de mejora no depende de las oficinas de control interno sino de los servidores de la entidad en general, quienes son los encargados de autoevaluarse continuamente y controlar que los procedimientos se realicen en el marco de la ley.

La inclusión de mejoras derivadas de los PQRS del FONCEP es una acción transversal, no puede recaer sobre el proceso de control interno debe incluir a las demás áreas y a la alta dirección para que efectivamente se tengan en cuenta las quejas de los usuarios para cambiar los procesos de la entidad que no funcionan y mejorar la atención a la ciudadanía.

En términos de control también es importante tomar algunas medidas adicionales para fortalecer la transparencia y lucha contra la corrupción en la entidad. En primer, lugar frente a la publicidad de información se debe divulgar las evaluaciones de desempeño del personal, el vínculo web a las entidades de control externo, los informes presentados por los órganos de control externo sobre la entidad, los planes de mejoramiento y los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento. En segundo lugar, frente a las Estrategias Anticorrupción se requiere implementar la metodología diseñada para el mapa de riesgos de corrupción e incluir acciones para fortalecer los procesos de control social e institucional, y los canales de denuncia como herramienta imprescindible en la lucha contra la corrupción.

Lotería de Bogotá

Proceso de Contratación

De acuerdo con los resultados del ejercicio suministrado por la Lotería de Bogotá, en la entidad no se identificaron cuellos de botella debido a que los procesos contractuales son mínimos y no generan impacto. Sin embargo, es oportuno considerar algunas medidas adicionales para garantizar la transparencia, en primer lugar el tema contractual debe retomarse dentro del Plan Institucional de Capacitaciones y los programas de inducción y re-inducción para que los funcionarios y funcionarias conozcan el manual de contratación, el plan anual de adquisiciones y compras, y el manual de supervisión e Interventoría, para actuar conforme a la ley y no errar por omisión y desconocimiento. En segundo lugar, la información disponible en las plataformas de SECOP y Contratación Directa deben ser coherente y actualizarse permanentemente, y en

tercer lugar, se debe construir un mapa de riesgos institucional y de corrupción que verifique la efectividad de los procesos y procedimientos y cree acciones de prevención y mitigación.

Proceso de Participación

La Lotería de Bogotá carece de un lineamiento para la rendición de cuentas. A pesar de que cumple con la formalidad del componente dentro de su Plan Anticorrupción no se consideran acciones para garantizar que el proceso se desarrolle de manera permanente y con la participación de la ciudadanía. En consecuencia, es oportuno crear acciones para mejorar la calidad de la información, atendiendo criterios diferenciales de accesibilidad –diferentes idiomas, lenguajes-, información oportuna, actualizada y comprensible. Además deben crearse escenarios para divulgar la gestión de la entidad que garanticen el debate y la retroalimentación, esto significa un diálogo permanente con los grupos de interés. Finalmente el desarrollo institucional y la disposición de medios como la página web para dar a conocer información sobre el proceso de participación.

En cuanto al uso de nuevas tecnologías de información y comunicaciones la página web se considera un medio de comunicación importante que reduce la brecha entre la ciudadanía y las entidades, por eso se considera el principal canal a través del cual se divulgan los contenidos mínimos de información requeridos por la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información, por ello se recomienda publicar información sobre los mecanismos de participación formales e informales, las evidencias de la incorporación de recomendaciones de la ciudadanía a la entidad y los resultados cualitativos y cuantitativos de los ejercicios de participación.

Proceso de Atención al Ciudadano

El manejo y funcionamiento del Sistema Distrital de Quejas y Reclamos y la figura del Defensor del Ciudadano son los vacíos identificados dentro del proceso. Con respecto al uso del aplicativo el SDQS debe considerarse la principal herramienta a través de la cual llegan y se hacen efectivos los requerimientos de la ciudadanía, el impacto de la externalidad referida puede mitigarse a través de los informes de PQRS que reporta la entidad periódicamente, porque allí registra la trazabilidad de los requerimientos expresados.

En cuanto al Defensor del Ciudadano esta es una figura que aplica para todas las entidades del Distrito Capital incluida la Lotería de Bogotá de acuerdo con el Decreto 392 de 2015, aun cuando no se hayan generado casos para dar lugar al ejercicio de sus funciones y los requerimientos no sean recurrentes, el Defensor del Ciudadano tiene por objeto garantizar que se implemente y dispongan los recursos para la Política Pública Distrital de Servicio a la Ciudadanía en la entidad, así mismo proponer las medidas que sean necesarias para que la ciudadanía obtenga una respuesta efectiva y oportuna a sus requerimientos y velar por el cumplimiento de las normas que rigen los trámites lo cual genera un valor agregado al proceso debido a que la gestión pública actúa en pro del interés colectivo.

Como elementos adicionales es oportuno tener en cuenta la realización del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano anualmente con su respectivo mapa de riesgos de corrupción, identificar en el componente acciones para garantizar el perfil por competencias de los funcionarios públicos y la adaptación de la infraestructura institucional para la prestación del servicio. Así mismo y en cumplimiento de la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la

Información Pública divulgar la información correspondiente a los canales de información y comunicación, encuestas de satisfacción para la ciudadanía, y foros de discusión.

Proceso de Control Interno

En cuanto al proceso de control interno los cuellos de botella identificados corresponden a la falta de lineamientos para la divulgación de la información que se produce, el incumplimiento de los términos requeridos para aportar la información por parte de las diferentes áreas, y las deficiencias en el seguimiento e implementación de las acciones correctivas y preventivas del plan de mejora. Tal como lo expone el plan de mejora planteado, es oportuno elaborar el procedimiento para la entrega y divulgación de la información cumpliendo los contenidos mínimos requeridos, la gestión documental y los ajustes institucionales estipulados en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública 1712 de 2014.

A su vez es importante incorporar las recomendaciones que se han generado a partir de las evaluaciones y auditorías realizadas por la oficina de control interno, por eso la importancia de realizar el informe de seguimiento al plan de mejoramiento periódicamente, documentos que aportan al logro de la transparencia en la gestión de la entidad.

Adicionalmente es oportuno que se registren dentro del mapa de riesgos de corrupción de la entidad acciones para garantizar el control social e institucional, el fortalecimiento de la ética y los canales de denuncia, e incorporar dentro del Plan Institucional de Capacitaciones y los programas de inducción y re-inducción temáticas vinculadas a cada uno de los procesos señalados con el objetivo de empoderar a los servidores para que actúen con pleno conocimiento sobre la normatividad de la entidad.

E. SECTOR MUJER Y GÉNERO

Secretaría Distrital de la Mujer

Proceso de Contratación

Aunque la entidad identifica como cuello de botella dificultades en el diligenciamiento de los estudios previos, en relación con el Plan de Contratación y las metas de la entidad, la verificación de la información de otras fuentes usadas para este análisis, muestran que al menos en el factor visibilidad es necesario mejorar la publicidad y divulgación de documentos como el Plan de Acción Anual de la entidad, el informe de ejecución del Plan de Acción del año anterior, el manual de funciones, el manual de supervisión y la activación del link del SECOP en su página web.

La referencia a la dificultad contenida en la generación de los estudios previos está directamente relacionada con el nivel de apropiación de documentos estratégicos, lo cual no es un riesgo menor, sino que efectivamente redunda en el cumplimiento de la misionalidad y destinación de los recursos de la entidad.

Procesos de Participación

En el proceso de participación se identifica un cuello de botella asociado a la falta de inclusión de contenidos de este proceso, dentro de las actividades de inducción y re-inducción. Así, vale la pena incluir dentro de este proceso el fortalecimiento de los canales de diálogo, en donde los

grupos interesados y las mujeres en general puedan entrar en diálogo directo con la entidad. La generación de informes cualitativos y cuantitativos de los ejercicios de diálogo e incidencia puede ser una buena vía para fortalecer el proceso.

Proceso de Atención al Ciudadano

Este es el proceso en que la Secretaría de la Mujer reporta mayores retos a través de la identificación de cuellos de botella como la poca apropiación de la oferta institucional por parte de las diferentes áreas y dependencias, sobre todo las locales, aunado al desajuste en el proceso de recepción, direccionamiento, gestión de las quejas y peticiones recibidas y la forma en que el proceso está concentrado generando gastos innecesario de papel y demoras que pueden ser resueltas por un proceso más automático y desconcentrado.

La Secretaría no solo identifica cuellos de botella sino que propone estrategias relacionadas con fallas en la implementación del procedimiento, sin embargo, se recomienda revisar si las quejas y peticiones reportadas en el SDQS realmente no aportan elementos para la revisión del procedimiento y no hay pistas desde la ciudadanía que permitan que el proceso de ajuste de este y de otros procedimientos se dé de manera adecuada.

Proceso de Control Interno

En relación con el proceso de control interno la Secretaría no encontró cuellos de botella, sin embargo se recomienda fortalecer los sistemas de publicidad de la información relacionada con evaluaciones de desempeño, de los informes de las entidades de control, de los planes de mejoramiento fruto de la generación de estos informes y del seguimiento a dichos planes.

F. SECTOR HÁBITAT

Secretaría Distrital de Hábitat

Proceso de Contratación

En relación al proceso de gestión contractual en la entidad, se identificaron cuellos de botella asociados a las demoras en la revisión de los documentos de la fase precontractual, así como la desactualización en la definición de los responsables de cada uno de los archivos contractuales. Al respecto, se propone la revisión del procedimiento de contratación en el marco de una única mesa de trabajo con los responsables del proceso, así como la coordinación entre la persona que maneja el archivo del proceso contractual y quien está encargado de su archivo final, garantizando que la gestión documental y de archivo asociada a la contratación de la entidad se realice en el marco de los lineamientos de actualización y disponibilidad establecidos.

A nivel de la gestión del proceso de contratación, hay vacíos por la falta de preparación jurídica de los equipos encargados de surtir la fase precontractual en cada una de las dependencias de la entidad. Su capacitación no solo es prioritaria, sino que advierte riesgos potenciales en la débil estructuración de los documentos de primera.

Otra debilidad identificada está relacionada con la falta de socialización de los cambios normativos que afectan la gestión contractual entre los equipos de las dependencias de la entidad, lo que propicia desajustes respecto a los requerimientos legales que deben salvaguardarse. Por ello son importantes los ajustes en los Planes de Capacitación, de tal forma

que puedan desarrollarse acciones en respuesta a las modificaciones normativas, y que estas no estén circunscritas exclusivamente a las jornadas de inducción y re-inducción de la entidad.

Así mismo, se recomienda la utilización de los canales de comunicación interna para socializar cambios en las normas que son marco de la gestión contractual, que pueden ser consultados libremente por el personal de la entidad y constituyen herramientas para garantizar la integridad jurídica de los procesos contractuales desarrollados.

Para finalizar, la entidad reconoce como uno de sus cuellos de botella los bajos niveles de asistencia del personal a las capacitaciones programadas, lo que dificulta la socialización de las decisiones que afectan la gestión interna de la entidad, así como de otros contenidos dirigidos a promover climas de integridad y transparencia en la acción institucional. Dentro de su plan de mejora propone la aplicación de controles desde los directivos de las dependencias, los cuales deberían ser acompañados de la promoción de una cultura de calidad en la gestión y el control institucional, que promuevan actitudes favorables del personal de la entidad a las capacitaciones desarrolladas.

Proceso de Participación

En cuanto al proceso de participación los cuellos de botella se ubican en el proceso de gestión por la ausencia de mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas, de procedimientos para la retroalimentación de los sistemas de consulta de PQRS, y la escasa disponibilidad de tiempo para el desarrollo de capacitaciones y reuniones generales con la totalidad de los equipos de trabajo. Los vacíos asociados a las debilidades de comunicación interna son transversales a todas las áreas de la entidad y por ende es indispensable poner a disposición de los funcionarios todas las herramientas disponibles: intranet, página web, sistema de gestión documental, para tener registro de la trazabilidad de la información que se suministra.

Adicionalmente los procesos de inducción y re-inducción deben servir como espacios de socialización y retroalimentación de la temática que se desarrolla, esto también incluir los Planes Institucionales de Capacitaciones.

Por otro lado, es importante considerar el proceso de Rendición de Cuentas como eje de la participación ciudadana, que se realice de forma permanente y garantice la información de calidad, el diálogo, la retroalimentación, los incentivos y el desarrollo institucional. En este punto es pertinente que el Plan de Mejora dialogue con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y se desarrollen estrategias que fomenten la información comprensible, completa, oportuna y actualizada, eventos y convocatorias, y el uso de nuevas tecnologías para la comunicación. Dicha información debe ser visible en todos los canales de comunicación de la entidad y en la página web para uso de la ciudadanía, y promover procesos de formación para la participación, convocatoria a audiencias públicas y publicación de resultados cualitativos y cuantitativos de los procesos.

Proceso de Atención Al Ciudadano

Los vacíos institucionales en este proceso se relacionan con la falta de publicación de contenidos de información pública sobre la gestión institucional en la página web de la entidad, especialmente de aquella relacionada con trámites y servicios, así como dificultades en el uso de los canales de comunicación interna. Al respecto se propone la identificación de los activos de información que deben ser publicados en las páginas web, y que deben corresponder con

los mínimos obligatorios establecidos en la Ley 1712 de 2014. Cabe mencionar que la entidad deberá publicar un registro de documentos, es decir, un documento en dónde se detalle la totalidad de la información que está publicada y por lo tanto disponible para la consulta ciudadana.

En el mismo sentido, se identificaron cuellos de botella en relación a la falta de capacitación del personal encargado de la atención al ciudadano, así como la ausencia de mecanismos que posibiliten el seguimiento a las solicitudes interpuestas por la ciudadanía; como acciones de mejora se proponen acciones de capacitación y seguimiento con participación de la Alta Dirección de la entidad. Sin embargo, con el fin de ofrecer una atención al ciudadano eficaz y de calidad, es necesario que se evalúe la idoneidad del personal encargado de la atención, en términos del conocimiento que tienen sobre la gestión institucional y la Política Distrital de Atención a la Ciudadanía.

Además se recomienda que la entidad diseñe y ponga a disposición de la ciudadanía un mecanismo de seguimiento de las solicitudes o requerimientos interpuestos, para que sea posible identificar la dependencia y el estado del trámite en el que se encuentra la petición o requerimiento correspondiente. Dicho mecanismo genera mayores condiciones de transparencia y exige a las dependencias mayor celeridad en la respuesta a las solicitudes ciudadanas.

Por otro lado siguiendo lo establecido en la Ley 1712 de 2014, cada entidad deberá publicar mensualmente un registro con la totalidad de los requerimientos recibidos, sus tiempos de respuesta y el contenidos de la misma, garantizando con ello no solo la respuesta efectiva a la ciudadanía, sino la sistematización de la información del SDQS de cara a la identificación de oportunidades de mejoramiento continuo en la entidad.

Finalmente, se recomienda que la entidad incluya dentro de su Mapa de Riesgos de Corrupción riesgos asociados a la baja calidad en la atención a la ciudadanía, de manera que pueda prever acciones encaminadas a garantizar criterios diferenciales de accesibilidad de la información y la infraestructura para la atención a la ciudadanía, así como la capacitación de su personal para ofrecer una atención efectiva y de calidad. La inclusión de riesgos de corrupción asociados crea marcos desde lo estratégico para las acciones que ha propuesto realizar la entidad.

Proceso de Control Interno

La Secretaría de Hábitat reconoce el déficit de autoevaluación en los procesos que desarrolla el área, la inexistencia de un procedimiento de mejora continua, y por consiguiente, de mecanismos sistemáticos para evaluar la gestión de la entidad e inclusión de hallazgos resultantes de los procesos de auditoría. Todos los vacíos identificados corresponden a problemas de gestión dentro del área de la entidad que se relacionan con la falta de medios de comunicación interna para socializar la información que se produce en el proceso y que debe transferirse. Estas dificultades deben solventarse con el Manual de Procesos y Procedimientos de la entidad y en la aplicación oportuna y efectiva del Modelo Estándar de Control Interno.

Frente a los indicadores y actividades que se formulan de manera sobredimensionada se requiere una planeación previa; que tenga en cuenta las recomendaciones estipuladas en los informes de seguimiento y una línea base sobre los temas asociados. Esto permite conocer los resultados del área y verificar los avances o retrocesos en la gestión.

En cuanto a la publicidad de información se deben incluir acciones que garanticen no solo el flujo de información interno, sino también, externo hacia la ciudadanía y los grupos de interés, que incluya un vínculo a órganos de control externo, publicación de planes de los procesos de auditoría y de los informes realizados por los órganos de control externo de la entidad. Lo anterior para dar cumplimiento a la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública.

Finalmente, el PAAC resulta un instrumento de prevención y control apropiado y debe tener en consideración la elaboración y seguimiento pertinente de acciones que en el mapa de riesgos fortalezcan el control preventivo, la denuncia y la cultura del control social e institucional.

Caja de Vivienda Popular

Proceso de Contratación

Una de las principales dificultades identificadas es el desconocimiento que existe entre los funcionarios de la entidad de los protocolos de publicación y divulgación de la información contractual generada, que redunda no solo en la opacidad de la información sino en la falta de oportunidad en la actualización de la misma respecto a los sistemas de control y vigilancia. Al respecto es relevante que se proponga no solo el fortalecimiento de los procesos de capacitación sino la definición y ajuste de los procedimientos institucionales asociados.

De cara a la generación de entornos de mayor transparencia en la gestión contractual y conforme a lo dispuesto en la Ley 1712 de 2014, es recomendable que la entidad garantice la publicación de los documentos y lineamientos de carácter estratégico que encuadran la contratación de la entidad, entre ellos el Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual de Inversiones, el Presupuesto en ejercicio y los informes de interventoría para los contratos en los que aplique.

La generación de condiciones plenas de visibilidad y acceso a la información pública pueden contribuir al ajuste o afianzamiento de los procedimientos internos asociados, garantizando mayores niveles de intercambio de información, articulación entre las dependencias y un conocimiento más profundo de los activos de información disponibles relacionados con la gestión contractual.

Proceso de Participación Ciudadana

La entidad ha identificado como los principales cuellos de botella en relación al proceso de participación ciudadana la inexistencia de contenidos afines en los procesos de inducción y re inducción de la entidad, así como la ausencia de encuestas de percepción interna o de medición del clima organizacional respecto a los ejercicios de participación de la ciudadanía. Al respecto es relevante que se proponga la redefinición de los contenidos de los programas de formación de funcionarios, en la perspectiva de avanzar en la generación de actitudes y comportamientos favorables a la participación y la rendición de cuentas, cambios que deben ser cuantificados en función de la receptividad de la organización al involucramiento de la ciudadanía, visto mediante las encuestas internas de percepción que han sido propuestas.

De manera complementaria, se recomienda a la entidad que prevea la publicación de los mecanismos de participación ciudadana dispuestos en el marco de sus funciones misionales, así como las evidencias de los resultados cualitativos y cuantitativos de dichos ejercicios y sus impactos a nivel de incidencia en la redefinición o ajuste en las decisiones y la gestión institucional. Es oportuno que la entidad asuma un compromiso profundo con el fortalecimiento de los ejercicios ciudadanos de control social y veeduría que nacen en el marco de su gestión, esto a través de procesos de formación que propicien mayores capacidades de incidencia y articulación con nuevos actores.

Proceso de Atención Al Ciudadano

En este proceso se destaca el desconocimiento de los procedimientos de atención a la ciudadanía por parte de los funcionarios y como consecuencia el traslado de funciones y responsabilidades. En este caso es relevante mencionar que el desconocimiento no puede convertirse en la principal barrera de acceso de los ciudadanos a los asuntos públicos de la entidad, por lo que todas las acciones de capacitación y socialización tienen validez.

La entidad evidencia deficiencias en el ajuste de su infraestructura a criterios de acceso diferencial. En este sentido es necesario que se avance no solo en la generación de información en formatos alternativos, tal y como lo prevé la Ley 1712 de 2014, sino que se garantice la accesibilidad de las plataformas de atención y consulta de información a través de la incorporación de criterios de diseño y acceso universal.

Finalmente, con el ánimo de propiciar mayores oportunidades de diálogo público e interacción entre la ciudadanía y la entidad, se recomienda la estructuración de foros o chats virtuales de atención y discusión, como plataforma tecnológica innovadora respecto a los escenarios tradicionales de intercambio con la ciudadanía. Adicionalmente, se recomienda la estructuración de encuestas de percepción de la atención brindada a la ciudadanía, de manera que sirva como fuente de información para identificar oportunidades de mejoramiento en el servicio

Proceso de Control Interno

Si bien es cierto que dentro del plan de mejora no se identifican cuellos de botella específicos para el proceso, es destacable que se prevea la incorporación de nuevos contenidos dentro del programa de inducción y re-inducción en la entidad, específicamente relacionados con temas de cultura ciudadana y participación, que permitan generar mejores actitudes dentro de funcionarios y contratistas proclives a los procesos de control interno y mejoramiento continuo.

Al mismo tiempo, las encuestas de percepción interna para medir el clima organizacional son una buena fuente de información que contribuye a identificar oportunidades de mejoramiento desde la perspectiva preventiva, por lo que la actividad propuesta por la entidad se considera en dirección con los objetivos de transparencia y eficiencia administrativa deseables en la gestión institucional.

De cara al fortalecimiento del proceso de control interno en la entidad, se propone la garantía de condiciones de acceso a la información pública relacionada con los mecanismos de control interno y externo, es decir, la divulgación tanto de las instancias responsables como de los informes de auditoría y seguimiento que realizan. Dentro de los procesos de control que debe

ser público se encuentran las evaluaciones del desempeño del personal, los ejercicios de auditoría fiscal y los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento institucional.
Teniendo en cuenta que la debilidad en los procesos de control interno puede favorecer la ocurrencia de hechos de corrupción, se recomienda que la entidad incorpore dentro de su mapa de riesgos de corrupción, aquellos asociados a bajo niveles de denuncia, bajos estándares éticos y baja cultura del control institucional.

Empresa de Acueducto Y Alcantarillado de Bogotá –EAAB-

Proceso de Contratación

La EAAB identificó como uno de sus principales cuello de botella el incumplimiento de la planeación de la gestión contractual, concretamente del Plan de Compras. Si bien se anotan algunas causas relacionadas con demoras en la asignación de recursos, la misma entidad reconoce como un escenario de mejora los procesos de planeación institucional. Al respecto, es importante no solo que se garantice el cumplimiento de los procedimientos establecidos, sino que se apliquen controles en aquellos nodos de decisión o gestión en dónde pueden presentarse las principales demoras.

Es primordial que la EAAB garantice mayores niveles de publicidad y divulgación de la información estratégica que es marco de la gestión contractual, como el Plan Operativo Anual de Inversión, garantizando no solo el cumplimiento de los objetivos de transparencia de la Ley 1712 de 2014, sino promoviendo escenarios de mayor eficiencia en el desarrollo de los procedimientos y la gestión de la información institucional. Debe tenerse en cuenta que mayor divulgación de la información y mejor gestión del conocimiento institucional contribuyen a mejores decisiones en los asuntos públicos.

Finalmente, se reitera la importancia de generar condiciones para el control social a la gestión contractual, para lo cual la EAAB deberá garantizar la publicación en su página web de un directorio con la relación de contratistas de prestación de servicios vinculados, con sus respectivos objetos contractuales y montos presupuestales asociados, así como de los informes de supervisión e interventoría de los contratos de obra ejecutados.

Proceso de Participación Ciudadana

Si bien al EAAB no identificó cuellos de botella relacionados con el proceso de participación ciudadana, se recomienda que en función de los mecanismos de participación ciudadana previstos en el desarrollo de sus competencias misionales, se publiquen en la página web los informes de resultados cualitativos y cuantitativos de los procesos desarrollados, en dónde se evidencia el alcance a nivel de incidencia y la incorporación de dichos resultados en las decisiones o la gestión de la entidad.

La EAAB podría incluir dentro de su mapa de riesgos de corrupción algunos asociados a los niveles de publicidad de la información pública y a la realización de audiencias públicas, generando desde la perspectiva preventiva acciones que garanticen mejores condiciones institucional para la rendición de cuentas, asociada tanto a la visibilidad de la información como al desarrollo de espacios de diálogo público.

Proceso de Atención Al Ciudadano

El principal cuello de botella identificado corresponde a debilidades en los protocolos de atención a las PQRS recibidas por la EAAB, en tanto que no se evidencian acciones de sistematización de la información que derive en procesos de mejoramiento o ajuste institucional. Al respecto, se propone la elaboración de un informe de sistematización que corresponde con la obligación legal en la materia (Ley 1712 de 2014). Dicho informe deberá contener todos los requerimientos recibidos así como sus respuestas y los tiempos de las mismas.

Se recomienda que la EAAB desarrolle estrategias para la evaluación del nivel de satisfacción de los ciudadanos a los requerimientos interpuestos. Los mecanismos desarrollados deben permitir, adicionalmente, el seguimiento del protocolo de respuesta a las PQRS. Adicionalmente, respecto a los trámites de la EAAB, y de cara los compromisos de visibilidad de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información, se debe garantizar la publicación en el sitio web de los costos asociados a los mismos.

Proceso de Control Interno

Respecto a los procesos de control interno, la entidad ha identificado que en razón de algunos factores exógenos que afectan la dinámica empresarial, la EAAB tiene dificultades para la apropiación de las herramientas del Sistema Integrado de Gestión como orientadoras de las decisiones y la gestión institucional. Todas las estrategias dirigidas a garantizar mayores niveles de apropiación del SIG son relevantes, estas deben ser complementarias a procesos de capacitación y formación en torno al mismo y su importancia estratégica en el direccionamiento de EAAB.

Frente a la gestión de la información derivada de los procesos de control interno y externo desarrollados, la entidad deberá garantizar la publicación en su sitio web de los informes elaborados por los órganos de control externos, sus planes de mejoramiento y los seguimientos a los mismos. Además, y con el objetivo de promover entornos de mejoramiento continuo del talento humano de la entidad, se propone la publicación de los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas.

Empresa de Renovación Urbana de Bogotá –ERU-

Proceso de Contratación

El Plan de Mejora construido por la entidad enfatiza en los problemas asociados al flujo de información entre las dependencias, en particular al desarrollo de un proceso contractual. Las acciones deben estar orientadas a la definición de procesos y procedimientos que garanticen condiciones desde el diseño y la arquitectura institucional para favorecer los tiempos de gestión interna. En todo caso, es importante la garantía de mayores condiciones de visibilidad de la información del proceso en cuestión, así como el avance en la publicación del presupuesto de inversión y el Plan Operativo Anual de Inversión, como documentos estratégicos que enmarcan el desarrollo de la gestión contractual al interior de la entidad.

También es importante que se generen condiciones de visibilidad frente a la supervisión e interventoría de los procesos contractuales de la entidad, conforme a lo establecido en la Ley 1712 de 2014. Para ello puede garantizar la publicación tanto del Manual de Supervisión e Interventoría, como de los informes finales de interventoría de los contratos en los que aplique.

Adicionalmente, debe publicar un registro de las contrataciones adjudicadas en cada una de las vigencias presupuestales, donde se evidencien los montos y plazos de cumplimiento establecidos.

Finalmente, es favorable que la entidad identifique como uno de sus cuellos de botella las actitudes y comportamientos de sus funcionarios y contratistas entorno al autocontrol, como condición para el fortalecimiento de los procesos de control preventivo y mejoramiento continuo en la entidad. Al respecto se pueden explorar acciones de capacitación y pedagogía enmarcas en la Estrategia Anticorrupción de la entidad o sus programas de ética, inducción y re-inducción, de manera que se incluyan contenidos y reflexiones pertinentes a dichos objetivos.

Proceso de Participación Ciudadana

Teniendo en cuenta los cuellos de botella identificados para la construcción del Plan de Mejoras, es relevante que se prevean acciones dirigidas a garantizar el flujo de información entre las dependencias encargadas de los procesos de gestión social integral y las demás direcciones de la entidad, de manera que se cualifiquen los equipos territoriales para dar alcance a las inquietudes ciudadanas, al tiempo que se garantiza una atención efectiva en los puntos de atención al usuario de la entidad.

Si bien es destacable que se prevea la realización de rendiciones de cuentas como parte de las acciones de mejoramiento, es indispensable que dichas acciones se enmarquen en un proceso permanente, que permita no solo restablecer la confianza de la ciudadanía en la entidad, si no generar un entorno de transparencia frente a las decisiones y la gestión institucional. Para ello, la ERU debe garantizar la publicidad y divulgación de los mecanismos de participación previstos en el marco de sus actividades de gestión social integral, al tiempo que los informes cualitativos y cuantitativo sobre los resultados de dichos procesos y su alcance a nivel de incidencia en las decisiones o gestiones que frente a los proyectos urbanos toma la entidad. Dichos compromisos de publicidad y divulgación de información son consistentes con los objetivos de transparencia de la Ley 1712 de 2014.

Es recomendable que la entidad genere condiciones de promoción para procesos no formales de participación a nivel territorial, que permitan recoger diferentes experiencias de los procesos organizativos que existen en los contextos de desarrollo de sus proyectos. Así mismo, la entidad podría cualificar los ejercicios de participación ciudadana a través de una estrategia de formación dirigida a las poblaciones y ciudadanías involucradas en los proyectos, que responda a los intereses y capacidades de los actores y fortalezca por esa vía las posibilidades de incidencia institucional.

Proceso de Atención Al Ciudadano

La entidad evidencia dificultades en el flujo de información entre las diferentes direcciones y el punto de información y de atención al usuario. En el mismo sentido, si bien se proponen acciones de información relacionada con los proyectos que gestiona la ERU, es necesario que la entidad garantice mayores niveles de transparencia en su gestión y acceso a la información pública conforme a lo dispuesto en la Ley 1712 de 2014.

En términos de repuesta a las solicitudes de información y derecho de petición de la ciudadanía, es importante no solo que se ajusten y hagan los seguimientos respectivos del proceso de

gestión documental y atención al usuario en la entidad, en cuyo funcionamiento pueden estar las razones de las dificultades presentadas, sino que se garanticen mecanismos para que la ciudadanía haga seguimiento a sus solicitudes, así como la publicación de un informe mensual de registro de las respuestas ofrecidas, siguiendo lo establecido en la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública. Valga decir que para las dependencias competentes en dar respuesta a las solicitudes y peticiones ciudadanas, la construcción del informe mensual constituye un punto de control que salvaguarda tanto el derecho ciudadano como los niveles de eficiencia y eficacia en la atención a los usuarios.

De manera complementaria, la entidad debe prever la adaptación de sus puntos de atención a la ciudadanía, en cada uno de los contextos de desarrollo de sus proyectos urbanos, para que cumplan estándares de accesibilidad para poblaciones en condición de discapacidad, generando desde la incorporación de criterios diferenciales condiciones para mejorar la atención al ciudadano.

Proceso de Control Interno

La ERU ha identificado cuellos de botella en relación a los procesos de gestión documental, que garanticen que la producción de información institucional recoja los lineamientos de la Guía 3.0 para los sitios web del Distrito Capital y Gobierno en Línea, que garanticen no solo la publicación efectiva de contenidos mínimos de información pública, sino la inclusión de criterios diferenciales de accesibilidad, conforme a lo dispuesto en la Ley 1712 de 2014.

A su vez, es relevante que se prevea la socialización del Plan de Comunicaciones de la entidad entre las diferentes dependencias internas. Sin embargo, frente a los niveles de publicidad de la información y generación de canales de comunicación con la ciudadanía, es necesario que la entidad no solo garantice la publicidad de las instancias de control interno y externo, sino la publicación de los informes de los seguimientos respectivos.

La ERU puede generar condiciones para el fortalecimiento de los controles internos en la entidad a través de la inclusión dentro del mapa de riesgos de corrupción de categorías de riesgo que den cuenta de los canales de denuncia interna y externa, la cultura del control social e institucional, así como de los estándares éticos y los niveles de denuncia, de manera que dentro de la estrategia anticorrupción se prevean acciones para la administración de los mismos.

Respecto a la realización de comités de autoevaluación por dependencias se reconoce la existencia de directrices en la materia, pero estas no han sido incorporadas dentro del *quehacer* de cada unidad de gestión en la entidad. Para lograrlo no solo se requiere del compromiso de la Alta Dirección de la entidad, sino de la generación de estrategias dirigidas al afianzamiento del autocontrol como principio de la gestión de lo público, desde las actitudes y comportamientos del talento humano de la entidad.

Metrovivienda

Proceso de Contratación

Si bien la entidad no identificó cuellos de botella asociados al proceso en cuestión, de cara a la generación de entornos de transparencia y eficiencia administrativa en la gestión contractual,

se recomienda que la entidad garantice la divulgación de los documentos estratégicos que enmarcan el desarrollo de la contratación como el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual de Inversión, así como de los lineamientos que en materia de supervisión e interventoría se han definido en el manual de la entidad. Dicha información genera mayores herramientas para el ejercicio del control social y contribuye con el afianzamiento de los procesos y protocolos de divulgación de la información pública consignados en la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública (Ley 1712 de 2014).

Frente al caso particular de la contratación de prestación de servicios profesionales, la entidad deberá garantizar la publicidad de directorios de información en dónde sea posible identificar los objetos contractuales y los montos presupuestales vinculados. Finalmente, conforme a las disposiciones legales en la materia, la entidad deberá publicar sus informes de interventoría correspondientes a la contratación de obras de infraestructura implicadas en el desarrollo de sus objetos misionales.

Proceso de Participación Ciudadana

En relación al proceso de participación ciudadana en la entidad, se identificó como el principal cuello de botella la falta de articulación entre las dependencias para cumplir con oportunidad con las labores o trabajos inscritos en el desarrollo de la misionalidad de la institución. Al respecto, hay que mencionar que el cuello de botella no refiere a una situación asociada expresamente con los canales de participación de la ciudadanía, sin embargo, advierte problemas de gestión que pueden poner en riesgo la eficiencia y eficacia de las acciones desarrolladas y que son visibles antes los ciudadanos.

Se recomienda que la entidad garantice la publicidad de los mecanismos de participación ciudadana que ha dispuesto en el marco de sus proyectos urbanos, al tiempo que la divulgación de los resultados de los ejercicios desarrollados en términos cualitativos y cuantitativos, así como los resultados en términos de la incidencia que frente a las decisiones o la gestión institucional ha alcanzado la participación de la ciudadanía.

A su vez, Metrovivienda deberá garantizar la publicidad del informe de rendición de cuentas institucional, así como la convocatoria a las audiencias públicas o los escenarios de diálogo público previstos. Adicionalmente, se recomienda que de cara al fortalecimiento de las capacidades de la ciudadanía involucrada en los escenarios de participación y control social, la entidad desarrolle procesos de capacitación y seguimiento de los mismos.

Finalmente, si bien la entidad tiene dentro de su Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía (PAAC) un componente de rendición de cuentas, se recomienda que dentro de su mapa de riesgos de corrupción prevea como riegos potenciales la realización de rendiciones de cuentas de baja calidad o deficientes, así como el bajo nivel de publicidad de la información, de manera que pueda desarrollar en los componentes del PAAC las acciones encaminadas a la administración de los mismos, que en el caso particular del componente de rendición de cuentas prevé acciones de información, diálogo e incentivos.

Proceso de Atención Al Ciudadano

Dentro del plan de mejoramiento enviado por la entidad no se identifican cuellos de botella al interior del proceso en cuestión. Sin embargo, frente a la gestión de los trámites de la entidad, se ha identificado la pertinencia de habilitar en la plataforma web la posibilidad de realización

de los mismos, así como la habilitación de mecanismos de seguimiento y encuestas de percepción ciudadana respecto a la eficiencia de los mismos.

A su vez, de cara al compromiso derivado de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública, la entidad deberá divulgar en su página web tanto la normatividad asociada a los trámites como los costos respectivos, de manera que se posibiliten mayores niveles de información que contribuyan a la disminución de los costos de transacción de los asuntos públicos y el mejoramiento de la atención a la ciudadanía.

Proceso de Control Interno

Teniendo en cuenta que el principal cuello de botella identificado corresponde a la ausencia de canales o mecanismos de divulgación de la información derivada de los procesos de control interno, que no es socializada en los niveles directivos y operativos, se destaca la propuesta de organizar mesas de trabajo internas para la socialización. Sin embargo, dicho cuello de botella deja en evidencia las dificultades de publicidad y divulgación interna y externa de la información.

Con base en lo anterior, se recomienda que la entidad haga visible en su página web los Planes de Mejoramiento derivados de las auditorías internas, así como los seguimientos aplicados a los mismos, garantizando con ello mayores niveles de publicidad de la información pública y con ello entornos favorables al ejercicio del control social y el mejoramiento continuo de la entidad. De manera complementaria se recomienda la publicación de los resultados de las evaluaciones de desempeño del personal de planta de la entidad, como insumo para el seguimiento y garantía de transparencia en la gestión institucional

Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos – UAESP-

Proceso de Contratación

Se identificó como cuello de botella el alto nivel de devolución de los estudios previos y otros documentos generados por las dependencias, debido al incumplimiento de criterios en materia de contratación pública. Al respecto, son relevantes las acciones de capacitación propuestas, sin embargo, es recomendable que se apliquen controles previos que garanticen la producción de calidad de los documentos, así como un análisis de la capacidad de las unidades jurídicas y operativas encargadas.

En relación a lo anterior, es importante que la entidad divulgue su manual de contratación y de supervisión e interventoría, de manera que esté disponible para la ciudadanía interesada y sirva como herramienta de soporte a los equipos jurídicos encargados del trámite de los asuntos contractuales.

Así mismo se encuentran dificultades respecto a los sistemas de información para el monitoreo y control de los procesos contractuales, frente a lo cual se propone la puesta en marcha de un aplicativo tecnológico denominado “Trabajo Colaborativo”. Dichos sistemas no suplen la obligatoriedad de publicación de la información contractual en el sistema SECOP, pero son útiles si contribuyen a mejorar los procesos de seguimiento a la contratación. La entidad deberá garantizar la publicación de los documentos estratégicos que encuadran su gestión contractual, entre ellos el presupuesto en ejercicio y el Plan Operativo Anual de Inversión.

Proceso de Participación Ciudadana

Si bien en el Plan de Mejoras no se identificaron cuellos de botella relacionados con el proceso de Participación Ciudadana, teniendo en cuenta los resultados de los diagnósticos de visibilidad de la información pública adelantados por la Veeduría Distrital, se recomienda que la entidad garantice el cumplimiento de los estándares legales en la materia a través de la publicación de los mecanismos de participación ciudadana dispuestos en el marco del cumplimiento de sus asuntos misionales.

Adicionalmente, la entidad deberá publicar informes en dónde se evidencien los resultados cualitativos y cuantitativos de los procesos de participación desarrollados, así como la incorporación de los mismos dentro de las decisiones o la gestión institucional. La entidad puede diseñar estrategias de formación que fortalezcan las capacidades de las poblaciones que afecta de cara a los ejercicios de control social y veeduría ciudadana sobre su gestión.

Se recomienda que dentro del mapa de riesgos de corrupción de la entidad se contemplen riegos asociados a bajos niveles de publicidad de la información pública y el desarrollo de audiencias públicas de rendición de cuentas. Su inclusión de carácter preventivo en el mapa de riesgos de corrupción permite desarrollar actividades de mitigación ancladas a la estrategia anticorrupción de la entidad.

Proceso de Atención Al Ciudadano

En términos de la atención a la ciudadanía, la entidad identificó problemas recurrentes de inconsistencia entre los requerimientos elevados en el SDQS y la información que suministra la Secretaría General al respecto. Las inconsistencias, generadores de retardos en la respuesta a la ciudadanía, deben ser atendidas con urgencia en el marco de las acciones conjuntas entre las entidades involucradas.

Adicionalmente, con el objetivo de identificar los niveles de satisfacción y la percepción de la ciudadanía frente a las respuestas de la entidad, se recomienda el desarrollo de encuestas de satisfacción y mecanismos de seguimiento en línea. Con el desarrollo de estos mecanismos se sistematiza la generación de información que deberá ser consignada en un informe registro de las PQRS recibidas, en dónde sea explicita la respuesta y el tiempo que tardó la misma.

Finalmente, respecto a los trámites a cargo de la entidad, es necesario garantizar la publicación de los costos asociados a los mismos en la página web de la entidad, facilitando con el ello la planeación y desarrollo de los trámites hacia la ciudadanía.

Proceso de Control Interno

En este proceso se identificaron en primer lugar debilidades a nivel de la divulgación de los resultados de las auditorías internas desarrolladas, por lo que se propone su publicación en la página web como condición de información necesaria para la garantía de entornos de transparencia y mejor gestión. Dicha información hace parte de los contenidos mínimos que deben ser publicados en virtud de lo dispuesto en la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública.

Además, se identificaron actitudes y percepciones negativas por parte de los funcionarios del ejercicio de las auditorías internas, razón por la cual se establecen algunas acciones de sensibilización en temas de autocontrol orientado al mejoramiento continuo. Al respecto, se

recomienda que la entidad incluya dentro de su mapa de riesgos de corrupción un riesgo asociado a bajos niveles de cultura del control social e institucional que permitan el desarrollo de acciones de mitigación articuladas a la sensibilización en dichos contenidos.

Para finalizar, es oportuno que la entidad identifique los nodos estratégicos de decisión en donde se tienen mayores riesgos de ocurrencia de la corrupción, de manera que se delimiten las acciones prioritarias y se generen condiciones para el seguimiento por parte de la entidad, y disminuya la dispersión de las acciones de mejora en los Planes de Mejoramiento

G. SECTOR MOVILIDAD

Secretaría de Movilidad

Proceso de Contratación

Desde la perspectiva de la visibilidad del proceso de gestión contractual, tanto al interior de la entidad como hacia la ciudadanía, se identificaron como cuellos de botella, en primer lugar, la desactualización de los contenidos de la página web en términos de la divulgación de contenidos mínimos de información pública, según lo establecido por la Ley 1712 de 2014. Al respecto, se encargó a la oficina de comunicaciones de la respectiva actualización, pero es necesario que cada dependencia de la entidad identifique los activos de información que genera y que deben ser publicados, de modo que los insumos estén disponibles para la actualización de los contenidos. Adicionalmente, dichos contenidos deberán ser producidos en código abierto y bajo formatos alternativos conforme a los lenguajes de las poblaciones a las que es dirigido, en particular de aquellas que requieren criterios diferenciales de accesibilidad.

En segundo lugar, la entidad identificó dificultades en la visibilidad de la ejecución del Plan Anual de Adquisiciones, porque no están dadas todas las condiciones a nivel de información para el ejercicio del control institucional y control social a la inversión de los recursos públicos en la entidad. La responsabilidad del seguimiento a cargo de la Oficina Asesora de Planeación debe atender los estándares de visibilidad establecidos en la Ley 1712 de 2014, es decir, disponer con oportunidad la información sobre su ejecución.

Así mismo, se identificó la ausencia de mecanismos para la divulgación de los lineamientos del proceso de gestión contractual entre los funcionarios de las diferentes dependencias de la entidad, para lo cual la actualización y socialización de los manuales de contratación y supervisión e interventoría son acciones pertinentes. La entidad debe garantizar la publicación de los mencionados manuales en su página web, así como de los informes de supervisión e interventoría de los contratos de obra ejecutados. Dicha información es esencial para la generación de condiciones favorables a los ejercicios de control social y veedurías ciudadanas, así como para la generación de entornos de transparencia en la gestión de los recursos públicos de la entidad.

En materia de gestión del proceso contractual, se identificaron en el Plan de Mejora cuatro cuellos de botella. En primer lugar, la falta de actualización de los procesos y procedimientos, así como de los controles establecidos en la gestión contractual de la entidad. Su desactualización puede generar condiciones propicias para la corrupción, especialmente por la flexibilización de criterios o el no establecimiento de estándares.

Adicionalmente, se recomienda que la actualización de los procedimientos incorpore los aprendizajes a nivel de la operación del mismo, especialmente en lo relacionado con los nodos de decisión en dónde hay potencialmente más riesgos de ocurrencia de un hecho de corrupción. Para ello deberá la entidad establecer mecanismos de evaluación y control del procedimiento, así como buzones para la recepción de sugerencias o inquietudes de los intervinientes en un proceso contractual. La ausencia de dichos mecanismos, identificada como un cuello de botella, imposibilita la gestión del conocimiento institucional en tanto que no hay un proceso de aprendizaje en torno a la experiencia de la gestión contractual desarrollada. En otras palabras, la entidad está perdiendo oportunidades de aprender sobre su propia experiencia.

A su vez se identificaron dos cuellos de botella relacionados con el sistema de peticiones, quejas y reclamos disponibles, por un lado frente a la ausencia de mecanismos para la protección de los denunciantes de hechos de corrupción, lo cual desincentiva la denuncia de los funcionarios y la ciudadanía informada, y por otro lado la falta de un mecanismo de preclasificación del SDQS frente a las denuncias de corrupción, lo cual implicaría protocolos diferentes en el manejo de la información y la activación de la respuesta institucional. La articulación propuesta con la Oficina de Atención al Ciudadano es fundamental, sin embargo, el cuello de botella identificado deja ver debilidades en el proceso de mejoramiento continuo de la entidad, en particular porque no se están utilizando las PQRS como fuente de ajustes institucionales en la gestión contractual de la entidad.

Respecto a la promoción de actitudes y comportamientos favorables a la transparencia, la integridad y la no tolerancia con la corrupción, se identificaron como cuellos de botella la falta de escenarios de capacitación complementarios a las jornadas de inducción y re inducción institucionales, que permitan la reflexión colectiva en torno a los códigos de ética y los lineamientos en temas de transparencia, en particular dirigidas a todos los actores intervinientes del proceso contractual. A su vez, la entidad identificó la pertinencia de establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del impacto de estas capacitaciones en el clima organizacional de la entidad, la promoción de la auto-regulación, el control institucional y el control social.

Son relevantes las acciones de capacitación previstas, sin embargo, las acciones dirigidas a la promoción de un cambio cultural en la gestión pública de la entidad deben ser sostenidas en el tiempo, y remitir a las circunstancias que cotidianamente enfrentan los funcionarios en el ejercicio de sus funciones, para que con base en los elementos del contexto institucional se desplieguen estrategias focalizadas en los aspectos de mayor debilidad durante el desarrollo del proceso contractual.

Frente a los mecanismos de control asociados al proceso contractual, se identificaron como cuellos de botella la debilidad de la cultura del autocontrol por parte de los funcionarios y contratistas de la entidad, y aunque las acciones de capacitación enmarcadas en la promoción del cambio cultural son pertinentes, esto no exime la responsabilidad de la entidad de diseñar controles en los nodos estratégicos de decisión, que disminuyan la probabilidad de ocurrencia de un hecho de corrupción.

De manera complementaria, se identificaron problemas en la gestión de la supervisión de los contratos, porque se dejan de lado las obligaciones que exige dicha tarea por parte de los funcionarios. Estas dificultades pueden obedecer tanto al desconocimiento de los manuales y procedimientos asociados, como a la falta de capacidad técnica de los encargados o al volumen de procesos de supervisión concentrados en pocas personas. Por lo tanto, se reconoce la importancia de reiterar mediante una circular interna las implicaciones que tienen la asignación de una función de supervisión, sin embargo, se recomienda que la entidad evalúe su capacidad técnica y humana en términos de la asignación y la calidad de la supervisión, previniendo la concentración de dicha responsabilidad en pocas manos o en personal no capacitado para tal fin.

Finalmente, la entidad advierte dificultades por la falta de capacidad tecnológica y del recurso humano para atender la clasificación, organización y archivo de la información relacionada con los procesos contractuales, y prevé elevar una solicitud a la Dirección Administrativa y Financiera para dar la viabilidad al fortalecimiento de la unidad de gestión de archivo. Esto es fundamental sobre todo por las obligaciones que se derivan de la Ley 1712 de 2014, en particular sobre la aplicación de nuevas herramientas de gestión de la información incorporadas, así como de algunos ajustes institucionales en los sistemas de información, la gestión de archivo y la gestión documental previstos.

Proceso de Participación Ciudadana

Frente a las condiciones institucionales necesarias para la promoción de procesos de participación ciudadana en la entidad, se identificaron debilidades en los niveles de divulgación y visibilidad de la información sobre la territorialización de la inversión en las localidades, así como barreras tecnológicas que impiden el manejo y consulta de la información en los centros locales de atención. Al respecto, no es suficiente con garantizar la publicación de la inversión territorial, más aún, en virtud de lo dispuesto en la Ley 1712 de 2014 la entidad deberá publica una serie de contenidos mínimos de información relacionados no solo con la información presupuestal, sino con otras dimensiones de la gestión institucional que puede ser relevante para los ejercicios de control social y seguimiento ciudadano.

En este sentido hay que reiterar que el acceso a la información pública, en términos de calidad, oportunidad y claridad, es una condición necesaria para generar entornos institucionales propicios a la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos.

Respecto a las condiciones de gestión para el desarrollo de la participación ciudadana, se identificaron debilidades en términos de los recursos tecnológicos disponibles para dar alcance a las consultas ciudadanas y propiciar su involucramiento en los asuntos públicos. No solo se evidenció la imposibilidad de acceso a la INTRANET desde los centros locales, sino que se advierte que los canales virtuales disponibles son insuficientes como mecanismos de interacción. Es necesario que se garantice la provisión de las necesidades técnicas en materia de conectividad, así como los mecanismos para la consulta de las bases de información territorial en las Alcaldías Locales o puntos de atención.

La entidad tiene el reto de desarrollar otros mecanismos de diálogo público, que superen la virtualidad o la combinen con escenarios presenciales dispuestos a la ciudadanía, anclados en una visión de proceso y alrededor de ámbitos de incidencia específicos, que aumenten las

posibilidad de interacción con las entidades y recojan en su diseño formatos alternativos, criterios diferenciales de accesibilidad y nuevas ciudadanías.

Por otro lado, se identificó la falta de capacidad técnica de los referentes locales en temas sectoriales como una debilidad, que dificulta la atención de las inquietudes ciudadanas y resta posibilidades para un ejercicio de acompañamiento a los procesos de control social o veeduría en los territorios. Sin embargo, no es suficiente con la previsión de estrategias de capacitación para los referentes, se requiere la generación de las condiciones de información y plataformas de consulta necesarias para que los referentes en las localidades puedan atender con conocimiento a la ciudadanía, y tengan las herramientas para canalizar sus solicitudes o establecer estrategias de acompañamiento.

En términos de la interacción entre las dependencias internas de la entidad para compartir la información requerida en el marco de los procesos de participación ciudadana, la entidad identificó como una de sus principales dificultades la ausencia de canales de comunicación interna. Por consiguiente se proponen reuniones trimestrales de evaluación y seguimiento, que serán insuficientes si no se cuentan con mecanismos complementarios que permitan el flujo más eficiente de la información, sobre todo para dar alcance oportuno a las solicitudes o requerimientos interpuestos por la ciudadanía. Hay que reiterar que la participación ciudadana debe tener un posicionamiento estratégico en la entidad, vinculando la participación de todas las dependencias y sus directivos.

Si bien se aduce desconocimiento de la figura del Defensor del Ciudadano como una dificultad en términos de la participación ciudadana de la entidad, hay que recordar que dicho mecanismo no es propiamente uno de participación ciudadana, sino más bien un canal idóneo de recepción de peticiones, quejas o reclamos. Por lo tanto, deberá la entidad avanzar en el diseño y divulgación de otros escenarios de diálogo público previstos en el marco de sus obligaciones misionales, garantizando que se adecuan tanto a los lenguajes, las capacidades, los intereses y las lógicas de organización y acción colectiva de la ciudadanía.

En cuanto a la promoción de actitudes y comportamiento favorables a la participación de la ciudadanía y la democratización de la gestión pública, la entidad reitera la importancia de incluir dentro de su programa de inducción y re-inducción, así como en su plan de capacitación, contenidos afines a la promoción de la participación ciudadana, el control social y las veedurías, de manera que se generen mayores oportunidades de reflexión colectiva al respecto. Adicionalmente, se reconoce la importancia de utilizar los resultados de las evaluaciones de las sesiones de inducción y re-inducción como insumos para el mejoramiento, lo cual no solo es pertinente sino que coincide con los objetivos de gestión del conocimiento institucional que deben enmarcar el ejercicio de la administración pública distrital.

En términos de la dimensión de control relacionada con los procesos de participación ciudadana, se observó la ausencia de mecanismos de medición de la percepción ciudadana de los centros locales de movilidad, así como la falta de cultura del control institucional, el control social y el autocontrol al interior de servidores y contratistas. Al respecto se proponen actividades mensuales de seguimiento y el diseño de mecanismos de evaluación de la percepción en las localidades, según lo registrado en el Plan de Mejoramiento.

Es necesario que se publique en la página web de la entidad no solo el informe de rendición de cuentas de la entidad, sino los informes que sistematicen los resultados de los ejercicios de participación ciudadana en términos cualitativos y cuantitativos, que a nivel de información generan condiciones para el control y seguimiento de la incorporación de las recomendaciones ciudadanas en las decisiones o la gestión de la entidad. La generación de dicha información dinamiza la eficiencia en los procesos de la entidad y favorece escenarios de transparencia de la gestión pública distrital.

Proceso de Atención Al Ciudadano

En relación al proceso de atención al ciudadano, se identificaron en la dimensión de visibilidad tres cuellos de botella, relacionados con el no cumplimiento de los términos legales para la respuesta de los requerimientos, así como la debilidad de las mismas respecto de su contenido de fondo, lo que genera de manera recurrente insatisfacción en la ciudadanía. Adicionalmente, se reconoció que el diligenciamiento incompleto de los formatos de recepción de requerimientos dificulta la plena identificación de los mismos y la puesta en marcha de la respuesta institucional.

La entidad propone la creación de un mecanismo de seguimiento permanente a los requerimientos recibidos, capaz de emitir alertas respecto al cumplimiento de los plazos normativos para una respuesta oportuna y habilitar un link para recoger opiniones y/o sugerencias respecto a la atención de los requerimientos interpuestos. Finalmente, dentro de las acciones de mejora para garantizar el pleno diligenciamiento de los formularios y con ello la identificación de los trámites y su asignación a cada dependencia, se propone el desarrollo de una metodología que permita a cada líder de los puntos de atención verificar el diligenciamiento del formato.

Las acciones mencionadas son pertinentes y corresponden con los cuellos de botella identificados. Sin embargo, de cara a generar mayores condiciones de transparencia y eficiencia en el proceso de atención a la ciudadanía, se recomienda que la entidad disponga de un enlace público ligado al mecanismo de seguimiento de las PQRS, de manera que la ciudadanía pueda hacer seguimiento a sus requerimientos y permita mayor visibilidad del protocolo de atención dado a los mismos.

De modo complementario, hay que reiterar que en virtud de la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información, la entidad deberá publicar mensualmente un informe en dónde se registren la totalidad de los requerimientos recibidos, sus respuestas así como el tiempo transcurrido para las mismas. Dicha obligación legal exige a cada una de las dependencias suministrar con oportunidad la información a consolidar en el informe, por lo que constituye una oportunidad para promover mayores niveles de eficiencia en la gestión de la información y la atención a la ciudadanía.

En relación a la gestión del proceso de atención al ciudadano, se identificaron cuellos de botella relacionados con la no previsión de riesgos de corrupción asociados a la atención al ciudadano, así como la falta de claridad en la definición de los hechos de corrupción que pueden materializarse en la entidad y que debería ser de público conocimiento, tanto para funcionarios como para ciudadanos, de cara a la promoción de mayores niveles de denuncia de posibles hechos de corrupción. Para ello se propone la actualización del Mapa de Riesgos de Corrupción, con la inclusión de nuevos riesgos asociados al proceso, así como el desarrollo de una

estrategia de comunicación y pedagogía frente a los hechos de corrupción que pueden presentarse en el marco de las acciones que tiene a cargo la entidad.

Frente al mapa de riesgos de corrupción de la entidad, se recomienda tener en cuenta riesgos potenciales en términos de visibilidad, institucionalidad, mecanismos de control y sanción así como frente a los delitos que pueden ocurrir con el manejo de la información recibida mediante el SDQS, atendiendo dimensiones que son inherentes al proceso y que permiten el establecimiento de mejores controles al respecto.

También es importante que se establezcan mecanismos de protección al denunciante disponible tanto para la ciudadanía como para los funcionarios públicos, para fortalecer esta herramienta de prevención de la corrupción. Estos últimos deben encontrar oportunidades para la aplicación de los controles institucionales sin temor a represalias o excesos de poder. La claridad sobre los riesgos de corrupción potenciales favorece la identificación y acción preventiva al respecto, por lo que vale la pena ahondar en los riesgos que tienen mayor probabilidad de ocurrencia según la experiencia de gestión de la entidad.

Finalmente, se identificó como un cuello de botella en la gestión del proceso de atención al ciudadano la poca visibilidad y reconocimiento de la figura del Defensor del Ciudadano, disminuyendo su impacto como canal de interacción entre la ciudadanía y la entidad. Las estrategias dirigidas a su promoción y divulgación deben estar acompañadas de la inclusión de criterios diferenciales de accesibilidad tanto en la información que se genera como en la adecuación de las instalaciones físicas para garantizar el acceso a personas con discapacidad.

En cuanto a la promoción actitudes y comportamientos favorables a la calidad de la atención al ciudadano, es decir, un cambio cultural en la atención, la entidad ha identificado como cuellos de botella la falta de escenarios de capacitaciones disponibles tanto para funcionarios y contratistas, así como la ausencia de contenidos en los programas de inducción y re-inducción asociados a la cultura ciudadana, el buen servicio y trato a la ciudadanía, la transparencia y la no tolerancia con la corrupción.

La estructuración de ejes temáticos que hagan parte de los programas de capacitación, inducción y re-inducción de servidores, estableciendo los instrumentos de sistematización que sirvan como evidencias del proceso desarrollado, es la acción de mejora que se propone en este tema. Cabe mencionar que la entidad deberá diseñar de manera complementaria instrumentos que le permitan dar cuenta de la evolución o cambio en el clima organizacional de la entidad en términos de la promoción de mejores niveles de atención a la ciudadanía.

En materia de control, se identificó la falta de socialización de los resultados de los procesos de autoevaluación del área, las debilidades en términos tecnológicos para la administración del archivo de información, y la ausencia de mecanismos para la sistematización de la información que deriva de los requerimientos recibidos, como las principales fallas en el proceso.

Para superar los cuellos de botella mencionados se proponen acciones como la realización de informes sobre los procesos de autoevaluación institucional y la socialización de los mismos a través de la INTRANET y el correo electrónico institucional. Se debe tener en cuenta que dichos mecanismos no son necesariamente los más idóneos para el desarrollo de estrategias pedagógicas y de sensibilización en torno a los resultados de la autoevaluación y de cara a

dinamizar el proceso de mejoramiento continuo; por ello se recomienda innovar en el diseño de las experiencias de sensibilización y divulgación de la información al interior de las entidades, en búsqueda de mayor apropiación de los contenidos por parte de los servidores públicos.

En términos de las limitaciones a nivel tecnológico que restan valor estratégico a la información y dificultan su proceso de organización y archivo, es relevante que la entidad identifique el estado actual de su capacidad instalada a través de un ejercicio de diagnóstico, sin embargo, tras conocer sus resultados es imperativo que se garanticen los recursos humanos, tecnológicos y financieros necesarios para dar alcance a los requerimientos que exige la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública en términos de la actualización de los procesos de gestión documental y archivo a nuevos estándares de visibilidad y divulgación.

Con respecto a los procesos de mejoramiento que deben desencadenarse del análisis de los requerimientos recibidos mediante el SDQS, se propone la depuración de los mecanismos de recepción de los mismos, sin embargo, ello no garantiza que se desarrollen acciones de mejoramiento derivadas de su análisis. Además, se reitera que conforme a lo establecido en la Ley 1712 de 2014, las entidades deberán garantizar la publicación de un informe mensual que sistematice el total de requerimientos recibidos, así como sus respuestas y los tiempos transcurridos para ello. La construcción del informe contribuirá a generar los insumos de información que son claves para los procesos de mejoramiento continuo en la entidad.

Proceso de Control Interno

Frente al proceso de control interno se identificaron, en primer lugar, cuellos de botella relacionados con los niveles de divulgación y publicidad de la información producida en el marco de las auditorías internas. Dicha información no es divulgada públicamente ni es socializada al interior de las dependencias de la entidad y sus equipos de trabajo. A su vez, los planes de mejoramiento no son divulgados oportunamente en la INTRANET de la entidad, creando zonas de opacidad en la información que dificultan el seguimiento a los compromisos y las acciones de mejoramiento definidas.

Es necesario que la entidad ponga en marcha diferentes estrategias de socialización interna de la información, mecanismos que favorecen la comunicación entre las dependencias y que garantizan el intercambio de la información. A la par con dichas plataformas, se recomienda diseñar espacios de reflexión colectiva en dónde sean evidentes los retos derivados del Plan de Mejoramiento y los compromisos adquiridos por cada funcionario o unidad de gestión, que sean complementarios a la INTRANET y que propicien la apropiación de la información relacionada.

En cuanto a la gestión de la información disponible en la entidad para fortalecer el proceso de control interno y mejoramiento continuo, se reitera la necesidad de sistematizar la información del SDQS y derivar de ellas pistas indicativas de los escenarios de mejoramiento en la gestión, garantizando la gestión del conocimiento y el aprendizaje institucional. En ese orden de ideas, hay que tener en cuenta la obligación legal derivada de la Ley 1712 de 2014 y que establece la publicación mensual de un informe de PQRS, que debe permitir análisis posteriores y la identificación de oportunidades para la aplicación de controles que mejore las condiciones de gestión institucional.

Finalmente, es importante que se prevea la inclusión de contenidos que promuevan una mayor cultura del control institucional entre los servidores públicos de la entidad, la adecuación de los programas de inducción y re-inducción es relevante, pero deberá estar acompañada de mecanismos de seguimiento que den cuenta de la evolución del clima organizacional en términos de una mayor aceptación de la cultura del autocontrol y el mejoramiento continuo en la entidad.

Instituto de Desarrollo Urbano –IDU-

Proceso de contratación

En el componente de contratación el plan de mejora de la entidad incluye la actualización del SIAC y la capacitación de servidores en relación con el mismo como una de las acciones prioritarias. Adicionalmente se incluye la armonización SECOP - CAV, las actualizaciones al plan de adquisiciones y la necesidad de generar planes de contingencia para procesos de contratación masivos, como problemáticas a abordar.

De esta priorización de cuellos de botella, vale la pena mencionar, que no se incluyen aspectos como que la entidad no tiene publicado su plan estratégico institucional, ni los proyectos de inversión, o el Manual de funciones y competencias. Documentos que resultan tan estratégicos y determinantes para el desarrollo de la gestión de la entidad, como el Plan de Adquisiciones, que de acuerdo con el informe de contratación, requiere una mirada profunda y acciones clave, que determinen procesos contractuales ajustados a las vigencias y con el pleno de los requisitos exigidos en la ley.

Con respecto al tema contractual en específico es importante anotar, que con respecto a las grandes obras realizadas en la ciudad, no se cuenta con publicación de informes finales de los contratos, lo cual no da una buena señal a la ciudadanía, teniendo en cuenta los precedentes conocidos públicamente. Por otra parte, al momento de recolección de información y verificación de las páginas web, no se evidencia la publicación de la relación entre contratistas, tipo de contrato y datos de referencia, es decir contratación directa.

Frente a la preocupación expresada en el plan de manejo de la entidad, con respecto al SECOP y su armonización con CAV, el IDU requiere un proceso interno riguroso para garantizar que la información contractual sea publicada en SECOP, dado que la obligación legal así lo prevé. El Distrito puede disponer de herramientas adicionales de publicidad de la información, pero esto no exime de la responsabilidad de publicar en SECOP y tener activo el link que conduce desde la página a este aplicativo virtual.

La reforma permanente del Plan de Adquisiciones, aunque no es ilegal, si genera desconfianza por parte de la ciudadanía, por lo que se recomienda, en concordancia con lo expresado en el Plan de Mejora de la entidad para el proceso de contratación, definir mecanismos y tiempos que permitan una menor variabilidad en el documento de planeación-acción a lo largo del año.

Proceso de Participación

Mientras que en el Plan de Mejora elaborado por la entidad se establece como cuello de botella la formación, información y retroalimentación de los procesos en los gestores, con un mayor uso de la página web como herramienta, la base que se ha levantado durante el año señala que aunque la entidad cuenta con un sistema de participación abierto, con información sobre los

mecanismos de participación ciudadana, con espacios de participación no formales constituidos y realiza formación a la ciudadanía para la participación, no cuenta entre sus aspectos a destacar la inclusión de la voz de la ciudadanía en la construcción de políticas y planes de la entidad.

Es posible que la participación se esté quedando en un escenario de diálogo, pero sea necesario pensarse las estrategias y mecanismos para garantizar la incidencia de la ciudadanía en las decisiones de la entidad, es decir subir un escalón más que garantice un mayor acercamiento entre la entidad, su gestión y funcionamiento, con la ciudadanía, no en función de obras que les afecten el espacio público exclusivamente, sino como partícipes de los procesos de ajuste de la entidad. Esta consideración se corresponde por completo con lo dicho con respecto al apartado de participación en la implementación de la Ley y al componente de rendición de cuentas del Plan anticorrupción.

Proceso de Atención al Ciudadano

En el Plan de Mejora de la entidad se esboza como cuello de botella y factor de acción prioritaria la falta de acceso a la información por parte de las áreas misionales, frente a lo cual se propone definir en comité GEL la metodología y mecanismos para revertir esa situación.
Aunque consideramos que este problema encarna uno que se relaciona directamente con la atención al ciudadano, y es que en la entidad no todos los servidores están en capacidad de dar información ni siquiera sobre el área o funcionario que puede resolver una duda, pregunta o queja por parte de la ciudadanía, si vale la pena reconocer que la entidad ha sido coherente en establecer que la comunicación es una falla que deben abordar de manera urgente, es uno de los riesgos identificados en el mapa de riesgos del PAAC, y requiere de una acción decidida del comité directivo en orden a que la información fluya y que quienes tienen mayor contacto con comunidad, en este caso los gestores, puedan proporcionar información in situ, lo más completa, oportuna y actualizada.

Se reconoce que la entidad cuenta con canales activos para la presentación de PQR, cuenta con buzón, genera informe de PQR que hace público y tiene mecanismos de seguimiento a las PQR por parte de la ciudadanía. Estos avances son significativos si se tiene en cuenta el rol y el impacto de las acciones de la entidad en la vida cotidiana de las personas en la ciudad.

Proceso de Control Interno

Dentro del Plan de Mejora se incluye la necesidad de contar con la información del sistema de peticiones, quejas y reclamos como insumo para la construcción del Plan Anticorrupción, además de la necesidad de generar una estrategia de trabajo en equipo y evaluación continua que permita evidenciar avances en la gestión de la entidad.

Aunque el cuello de botella sobre el uso de la información del SDQS debía incluirse en el componente de atención al ciudadano, vale la pena recuperar del planteamiento para el componente de control interno la necesidad de considerar y reconocer el aporte que el SDQS hace la gestión interna de la entidad, y el rol que desde control interno se puede realizar para verificar que la información recogida de los ciudadanos sea un insumo que alimente los sistemas de calidad de la entidad y la toma de decisiones de la misma.

Un aspecto transversal que fue recurrente en la matriz de sistematización de los diálogos intra-institucionales y Plan de Mejora de la entidad fue el proceso de inducción y re-inducción como

estrategia de reconocimiento entre servidores y áreas de trabajo, como estrategia de comunicación e información y como estrategia de consolidación de equipo de trabajo. Fortalecer el proceso de comunicación de resultados y avances de las distintas áreas y equipos se consolida como una preocupación – cuello de botella sobre el cual vale la pena ahondar y que se relaciona con todos y cada uno de los procesos abordados.

Se recomienda, a partir de la preocupación expresada en los 4 procesos frente al cambio cultural, generar un código de ética de la entidad que vincule y comprometa a los funcionarios con la visión, misión y prácticas que debe afrontar una entidad como el IDU que no solo ejecuta un presupuesto importante, sino que representa el desarrollo de la ciudad desde las obras.

Transmilenio S.A

Proceso de Contratación

En términos de la gestión contractual de la entidad se identificaron cuellos de botellas asociados a capacidad técnica de los funcionarios de la entidad para atender las obligaciones en temas de supervisión de los contratos de la entidad, lo que genera obstáculos al pleno cumplimiento del marco legal y los criterios técnicos específicos. Al respecto se proponen acciones de capacitación al conjunto de servidores públicos, sin embargo, es preciso que la entidad evalúe las capacidades tecnológicas y humanas disponibles para atender las responsabilidades de supervisión, en términos de evitar la concentración de dichas labores en pocas manos.

De manera complementaria, la entidad deberá garantizar la publicación en su página web del informe anual de ejecución del Plan de Acción, así como de los informes finales de supervisión e interventoría de los contratos suscritos por la entidad, conforme a lo dispuesto en la Ley de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública.

Otro de los cuellos de botella identificados en el marco de la gestión contractual en la entidad es el desconocimiento por parte de los trabajadores oficiales de su manual de funciones, lo que pone en riesgo el cumplimiento de los acuerdos y compromisos de gestión que son garantía del desarrollo de los procesos contractuales. Al respecto son insuficientes las acciones de capacitación si no se implementan los controles correspondientes para garantizar que el personal es idóneo para el cumplimiento de las acciones de control y seguimiento que le han sido asignadas.

Proceso de Participación Ciudadana

En términos de los procesos de participación ciudadana en la entidad, se identificaron como cuellos de botella la falta de visibilidad de la figura del Defensor del Ciudadano en la entidad, debilidades en los mecanismos de comunicación interna para conocer y compartir la información relevante para la ciudadanía, así como la ausencia de mecanismos de participación o diálogo público acondicionados con criterios diferenciales de accesibilidad y formatos alternativos en la presentación de la información.

Al respecto hay que mencionar que si bien todas las estrategias de visibilización de la figura del Defensor del Ciudadano son relevantes, dicha figura no es propiamente un mecanismo de participación ciudadana sino, más bien, un mecanismo para la recepción de peticiones, quejas o reclamos ante la entidad. En este sentido se propone a la entidad el diseño de procesos

permanentes de diálogo público y participación ciudadana, anclados en ámbitos de incidencia definidos de acuerdo a la misionalidad y acompañados de estrategias de sistematización que permitan derivar de ellos insumos para la toma de decisiones frente a los asuntos públicos de competencia.

Frente a las dificultades en la comunicación interna entre dependencias, es relevante que se plantee el diseño de mecanismos orientados a garantizar el flujo de la información, sin embargo, es importante que la entidad reconozca el posicionamiento estratégico de los temas de participación y vincule en su gestión a los directivos de cada una de las áreas, garantizando con ello la capacidad humana y técnica necesaria para atender los procesos de participación desarrollados con la ciudadanía.

De manera complementaria, se recomienda que la entidad garantice la publicación en su página web del informe de rendición de cuentas y de los informes cualitativos y cuantitativos de los procesos de participación desarrollados, como insumos de información que permiten hacer seguimiento a la incidencia de las recomendaciones ciudadanas en la gestión o las decisiones de la entidad.

Proceso de Atención Al Ciudadano

En relación al proceso de atención al ciudadano se identificaron dificultades, en primer lugar, relacionadas con la habilitación de un espacio acondicionado para la atención al público y que incorpore criterios diferenciales de accesibilidad, limitando las posibilidades de la población con discapacidad de acceder a los mecanismos de defensa del ciudadano o interacción con las entidades públicas.

Las limitaciones mencionadas no obedecen exclusivamente a la disposición de un espacio físico, sino que están asociadas también a las capacidades, las herramientas y los mecanismos con que cuentan los encargados de la atención a la ciudadanía para incorporar criterios diferenciales en su quehacer. La importancia de cualificar el proceso y brindar oportunidades para el acercamiento de la ciudadanía a los asuntos públicos, obligó a la definición de un plan de capacitación que incorpore reflexiones sobre criterios diferenciales de accesibilidad y formatos alternativos, los cuales deben ser progresivamente incorporados en la producción, gestión y divulgación de la información pública.

Así mismo, el diligenciamiento incompleto de los formatos para la interposición de una petición, queja o reclamo, dificulta la plena identificación y clasificación de la información generando demoras en la asignación de las dependencias responsables de emitir una respuesta, por lo cual se proponen estrategias de información dirigidas al ciudadano en los puntos de atención, que deben ser complementadas con la aplicación de controles previos a la recepción de una solicitud, y garantizar que los formatos reúnen las condiciones básicas de identificación requeridas por el sistema.

Además, se identificaron deficiencias en las respuestas dadas a la ciudadanía, las cuales no reúnen criterios básicos de claridad, coherencia y oportunidad, disminuyendo la credibilidad, legitimidad y confianza de la ciudadanía en la entidad pública. Al respecto, se propone el seguimiento por parte del área de atención al ciudadano a las respuestas emitidas, sin embargo, antes que centralizar el análisis de las respuestas, la entidad puede generar los lineamientos necesarios para que cada una de las dependencias encargadas de la respuesta a

las solicitudes las sistematice en un informe que debe ser publicado mensualmente y en el que se recoge la totalidad de los requerimiento recibidos, sus respuestas y los tiempos de las mismas. Dicho informe hace parte de los contenidos mínimos de obligatoria publicación en virtud de la Ley 1712 de 2014.

Finalmente, con el fin de generar mayores condiciones para la eficiencia del proceso de atención al ciudadano, se recomienda que la entidad propicie mecanismos alternativos para la interacción con el ciudadano como foros y chat virtuales, los cuales pueden ayudar a resolver inquietudes y acercar a los ciudadanos a las decisiones que afectan la entidad. En el mismo sentido, se recomienda el diseño de mecanismos que faciliten el seguimiento de los requerimientos interpuestos, en términos de que sea visible para el ciudadano el estado de su solicitud y la dependencia encargada de su trámite. Dichas condiciones contribuyen a generar entornos favorables para la eficacia y transparencia en la atención al ciudadano

Proceso de Control Interno

Respecto al desarrollo de los procesos de control interno en la entidad, se identificó como el principal cuello de botella la no aplicación del procedimiento Acciones Correctivas, Preventivas o de Mejora, previsto con el fin de incorporar la información canalizada mediante el SDQS en las acciones de mejoramiento institucional. En razón de lo anterior, la entidad está perdiendo importantes oportunidades de mejoramiento institucional producto de las deficiencias en su proceso de gestión del conocimiento. Por lo tanto, las acciones de socialización y el liderazgo de la Oficina Asesora de Planeación son relevantes, sin embargo, la entidad deberá construir mensualmente un informe que incorpore la totalidad de requerimientos del SDQS, con el fin de analizar a nivel de frecuencias los temas más recurrentes que dan pistas sobre oportunidades de ajuste institucional.

Unidad Administrativa Espacial de Rehabilitación Y Mantenimiento Vial

Proceso de Contratación

Teniendo en cuenta que en el Plan de Mejoramiento de la entidad no se han identificado cuellos de botella asociados a la gestión contractual, se recomienda que la entidad garantice mayores niveles de transparencia y acceso a la información pública relacionada, en primer lugar, con los documentos estratégicos que son marco para el desarrollo de los procesos contractuales como el Plan Estratégico Institucional y el Plan Operativo Anual de Inversiones (POAI).

De modo complementario, se recomienda que la entidad publique en su plataforma web los manuales de contratación y de supervisión e interventoría, de manera que sean claros y públicos los lineamientos que deben atenderse en el marco del desarrollo de la contratación. Adicionalmente, la entidad deberá garantizar la publicación de los informes finales de interventoría de los contratos de obra pública celebrados. Dichas condiciones de información generan entornos de mayor transparencia de la gestión contractual, contribuyendo a los ejercicios de control social y seguimiento que realice la ciudadanía.

Proceso de Participación Ciudadana

Teniendo en cuenta que dentro del Plan de Mejoramiento de la entidad no están identificados cuellos de botella asociados a los procesos de participación ciudadana adelantados en el ejercicio de sus funciones, se recomienda que de manera complementaria a la divulgación de

los mecanismos de participación ciudadana previstos, se hagan públicos los informes cualitativos y cuantitativos de los procesos desarrollados, enfatizando en la incorporación de sus resultados dentro de las decisiones o gestión de la entidad.

A su vez, es recomendable que de manera complementaria se prevea el uso de tecnologías para ampliar el alcance de los escenarios de diálogo público, así como el desarrollo de procesos de formación que cualifiquen en términos de capacidades a los actores sociales involucrados en procesos participativos.

Proceso de Atención Al Ciudadano

Frente al proceso de atención a la ciudadanía, la entidad identificó como su principal cuello de botella problemas en la visibilización y apropiación de la figura del Defensor del Ciudadano. Para ello promueve acciones de capacitación del funcionario designado así como estrategias de divulgación pública de la figura. Al respecto, hay que mencionar que la visibilización de los mecanismos dispuestos como canales de interacción con la entidad es fundamental, sobre todo porque permite descifrar las rutas de incidencia que deben seguir los ciudadanos ante algún requerimiento.

Sin embargo, sumado a la divulgación de la figura del Defensor del Ciudadano deben garantizarse entornos de transparencia y acceso a la información pública relacionada con los trámites que se adelantan ante la entidad, sus costos, procedimiento, normativa y formatos asociadas, así como del informe de seguimiento a las peticiones, quejas o reclamos interpuestas ante la entidad, incluyen la totalidad de los registros, los tiempos de respuesta y el contenidos de las mismas.

A su vez, se recomienda la apertura de mecanismos complementarios de atención a la ciudadanía como foros y chats virtuales, multiplicando las posibilidades de interacción y aprovechando las posibilidades que ofrecen las plataformas tecnológicas. En el mismo sentido, se recomienda poner a disposición de la ciudadanía encuestas de satisfacción sobre los mecanismos de atención, de manera que sus resultados contribuyan al mejoramiento continuo del proceso.

Finalmente, es oportuno que dentro del Plan Anticorrupción y de Atención a la Ciudadanía se incluyan riesgos asociadas a la debilidad o ausencia de mecanismos de interacción con la ciudadanía, de manera que dentro de las acciones que desarrollan el componente de atención a la ciudadanía del PAAC se puedan prever acciones para garantizar condiciones diferenciales de accesibilidad, así como calidad y eficacia en el funcionamiento de los mecanismos.

Proceso de Control Interno

En términos del proceso de control interno y mejoramiento continuo de la entidad se identificaron cuellos de botella asociados, en primer lugar, a la falta de método y contenido de las actividades de inducción y re-inducción, así como una débil cultura del control institucional y el mejoramiento continuo. Al respecto, la entidad propone la inclusión de nuevos contenidos para el desarrollo de las inducciones y re-inducciones, enfatizando en aquellos relacionados con el código de ética de la entidad, la transparencia y la promoción del control institucional y el mejoramiento continuo.

Las acciones propuestas son relevantes y contribuyen a la generación de entornos favorables al control interno en la entidad, sin embargo, se recomienda garantizar la publicación de los informes de los controles externos a la entidad, así como los planes de mejoramiento y sus seguimientos respectivos.

Se recomienda la inclusión de riesgos asociados a la debilidad de la cultura del control institucional dentro del mapa de riesgos de corrupción de la entidad, esto para generar condiciones desde el nivel estratégico para el desarrollo de acciones encaminadas a la promoción de comportamientos y actitudes favorable al control interno y el mejoramiento continuo.

Terminal De Transportes De Bogotá

Proceso de Contratación

En relación a la gestión contractual de la entidad, se identifica como el principal cuello de botella la falta de puntualidad y entrega completa de los documentos necesarios para la celebración de un contrato, tanto por parte de las dependencias internas de la entidad como por los contratistas. Al respecto se propone la reiteración de los lineamientos internos en la materia, mediante los canales de comunicación interna, así como el afianzamiento del compromiso de los contratistas con la entrega oportuna de la documentación.

Es importante reiterar que la eficiencia en la gestión de la información es un factor determinante en el desarrollo de la contratación en una entidad, por lo que las acciones dirigidas a garantizar la oportunidad y calidad en la entrega de la misma son relevantes. Sin embargo, en términos de la garantía del derecho de acceso a la información pública de la ciudadanía, se recomienda que la entidad garantice la publicación de sus documentos marco que definen las líneas de inversión, como el Plan Operativo Anual de Inversión y los Proyectos de Inversión respectivos conforme a la estructura del Plan de Desarrollo en vigencia.

Por lo tanto, deberá garantizar la publicación del manual de contratación y de los informes finales de supervisión o interventoría de los contratos celebrados según su importancia en términos de inversión y con ello generar condiciones de transparencia en términos del acceso a la información relacionada con la gestión contractual.

Finalmente, se reconoce la necesidad de incorporar contenidos de cultura ciudadana y no tolerancia con la corrupción en el marco de las actividades de inducción y re-inducción de la entidad. Esto para avanzar hacia la generación de comportamientos institucionales que favorezcan la eficiencia, eficacia y transparencia de la gestión contractual desarrollada.

Proceso de Participación Ciudadana

Si bien dentro del Plan de Mejoramiento de la entidad no se reconocen cuellos de botella asociados a los procesos de participación ciudadana adelantados, se recomienda que de cara a la generación de entornos de transparencia en la gestión institucional, así como mayores oportunidades para la democratización de la administración pública, se publique los mecanismos dispuestos para incluir a la ciudadanía dentro de los ámbitos de decisión participativa que ha definido la entidad.

Hay que reiterar que la participación ciudadana como principio constitucional exige por parte de las entidades públicas la definición de los ámbitos en dónde vinculara a la ciudadanía en el desarrollo de sus obligaciones misionales. Tras la definición de los mecanismos, la entidad deberá garantizar la publicación de los informes cualitativos y cuantitativos de los ejercicios desarrollados, enfatizando en la incorporación de sus resultados dentro de las decisiones o gestiones institucionales.

Además se recomienda la inclusión de las plataformas de comunicación e información dentro de los escenarios de diálogo público de la entidad, potenciando su alcance y multiplicando las posibilidades de acceso de la ciudadanía. A su vez, deben estructurarse estrategias de formación y acompañamiento que fortalezcan las capacidades de control social y veeduría de la ciudadanía, especialmente de aquella interesada o afectada particularmente por la entidad.

Proceso de Atención Al Ciudadano

Frente al proceso de atención a la ciudadanía se identificó como la principal dificultad la falta de oportunidad de la respuesta de las empresas transportadoras a las solicitudes de la ciudadanía. Al respecto, se proponen acciones de sensibilización que reafirmen el comportamiento de las empresas y sus trabajadores en torno a la prestación de un servicio público.

Sin embargo, la garantía de la calidad y la eficacia de la atención a la ciudadanía, depende de la aplicación y perfeccionamiento de los procedimientos asociados, especialmente los relacionados con el tratamiento de las solicitudes o requerimientos de la ciudadanía. Es por ello que las acciones de sensibilización pueden ser insuficientes si no son complementarias con la aplicación de otras acciones encaminadas a garantizar la calidad, oportunidad y pertinencia de la atención a la ciudadanía.

Al respecto se recomienda que en el marco del registro de respuestas a solicitudes que debe publicarse en virtud de la Ley 1712 de 2014, las dependencias internas de la entidad, así como las empresas transportadoras, asuman el compromiso de reportar mensualmente la totalidad de las respuestas remitidas a la ciudadanía, con los tiempos de demora de las mismas y su contenido de fondo. Se recomienda el desarrollo de un aplicativo de seguimiento disponible a la ciudadanía que dé cuenta del estado de la solicitud interpuesta. Los mecanismos de seguimiento hacen visible la gestión pública y sirven para que la ciudadanía identifique la dependencia responsable de atender sus solicitudes, todo en el marco de mayores niveles de democratización de la gestión institucional.

Finalmente la entidad reconoce la importancia de incluir contenidos sobre cultura ciudadana, atención a la ciudadanía, autocontrol y mejoramiento continuo dentro de las actividades de inducción y re-inducción. Al tiempo, se afirma que la dirección de la entidad no ejerce sus funciones de liderazgo para promover el mejoramiento de la entidad, por lo que se propone enfatizar en el compromiso de la alta dirección en el mejoramiento institucional.

Proceso de Control Interno

En términos del proceso de control interno y mejoramiento continuo de la entidad, se identificó como el principal cuello de botella la falta de sentido de pertenencia de los contratistas y funcionario púbicos con la entidad. Para ello se propone el fortalecimiento de los procesos de inducción y re-inducción, especialmente con la inclusión de contenidos que promuevan mayor

apropiación de los principios institucionales, su código de ética y su direccionamiento estratégico.

Sin embargo, de cara al fortalecimiento integral del proceso, es necesario garantizar la transparencia y el acceso a la información pública relacionada con la aplicación de los controles internos y externos, específicamente los informes de auditorías internas y externas, con sus planes de mejoramiento y seguimiento respectivos.

A su vez, se recomienda la inclusión dentro del Mapa de Riesgos de Corrupción de la entidad riesgos asociadas a baja cultura del control institucional, el autocontrol y el mejoramiento continuo, de manera que pueda preverse acciones para su administración, que incluyan acciones de sensibilización así como mecanismos de evaluación y seguimiento de la evolución del entorno de gestión de la entidad, en términos de las actitudes y comportamientos de su personal.

H. SECTOR CULTURA

Secretaría Distrital de Cultura, Recreación Y Deporte –SDCRD-

Proceso de Contratación

Dentro del proceso de gestión contractual se identifican falencias en la ejecución de convenios o contratos específicamente en el área financiera y administrativa, esto sumado a la falta de inclusión de estrategias para contrarrestar el impacto de fallas en los procesos identificados por la ciudadanía y que se hacen visibles a través de las PQRS interpuestas ante la entidad. Por otro lado la SDCRD considera que existen dificultades en los procesos de capacitación porque no se realizan de manera frecuente para los profesionales de las áreas misionales que tienen a su cargo el cumplimiento de metas en este proceso.

Es indispensable que todas las actividades que han sido dispuestas para disminuir el impacto de las fallas de este proceso tengan seguimiento y control periódico para que no se conviertan en situaciones susceptibles de corrupción. Así mismo es oportuno que las capacitaciones sobre temas administrativos y financieros en este proceso sean recurrentes y participen todos los servidores de la entidad para fortalecer el autocontrol.

Adicionalmente se recomienda ajustar los procedimientos para dar divulgar toda la información correspondiente al proceso de contratación en los sistemas que se han dispuesto para ello SECOP y Contratación a la Vista, así mismo incluir dentro de la información publicada en la página web el manual de supervisión e Interventoría de la SDCRD.

Proceso de Participación Ciudadana

En cuanto al proceso de participación ciudadana la SDCRD identifica falencias en temas de comunicación, presupuesto y gestión. Existen estrategias débiles de comunicación local y distrital para campos del arte, la cultura y el patrimonio, hay escases de recursos financieros, técnicos y humanos para adelantar los procesos, y no se promueve el ejercicio del control social en la ciudadanía.

La comunicación es un tema transversal de la gestión y debe apoyarse en estrategias efectivas que le permitan a la ciudadanía acceder a los bienes que ofrece la entidad y participar

activamente de los escenarios que dispone. El uso conjunto de las tecnologías de la información y de los espacios para el arte, la cultura y el patrimonio, promueven la participación de forma más directa. Frente a la gestión presupuestal que se menciona es importante que las acciones dialoguen con el Plan Estratégico, el Plan de Acción, el POAI y el Plan de Adquisiciones de la entidad para que se tenga en cuenta la necesidad de destinar mayores recursos al Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio para fortalecer los mecanismos y acciones de participación gestadas en los consejos.

Por otro lado es indispensable fortalecer la cultura del control social y para ello es oportuno que las acciones expuestas en el plan de mejora estén acordes con lo establecido en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en el componente de rendición de cuentas, con el fin de garantizar que la ciudadanía tenga escenarios de participación diferentes a la audiencia pública de rendición de cuentas, pero que además dispongan de acciones de capacitación para el diálogo y la retroalimentación, e incluir el desarrollo institucional como una prioridad en el proceso.

Proceso de Atención al Ciudadano

En este proceso la SDCRD reconoce la falta de conocimiento sobre la atención al ciudadano, pero a su vez propone estrategias para mitigar el impacto que ha generado estos vacíos en la entidad. En principio se debe entender la atención al ciudadano como un proceso transversal de la entidad, elaborar un documento que contenga las acciones que deben desarrollarse para garantizar su efectividad en toda la entidad, tal como se propone en el plan de mejora. Sin embargo este documento debe ser socializado y puesto a disposición tanto de los servidores como de la ciudadanía.

Dicho documento debe contener la obligatoriedad del registro de atención a usuarios para generar las estadísticas que evidencien las necesidades de los usuarios y sea más fácil elaborar el informe de PQRS. Esta información debe ser socializada y retroalimentada tanto con los servidores de la entidad, como con la ciudadanía. Ahí es donde se evidencia la necesidad de incluir este proceso como parte de los objetivos estratégicos de la entidad y de la Alta Dirección de manera que los resultados de PQRS sirvan como insumos para poner en marcha estrategias dentro de la entidad que mitiguen el impacto de las falencias identificadas.

El Plan Institucional de Capacitaciones y los procesos de inducción y reinducción para los servidores de la entidad deben incluir temas de atención al usuario, manejo del SDQS, y Defensor del Ciudadano. Todos los servidores deben estar en capacidad de atender un requerimiento de la ciudadanía sin incumplir los plazos establecidos por la Ley.

Es indispensable considerar la Estrategia Anticorrupción como un instrumento útil para garantizar la mejora del proceso, el componente debe incluir acciones para fortalecer la capacidad ciudadana para el seguimiento a las PQRS, acciones de difusión de los bienes y servicios que ofrece y adaptación de la infraestructura.

Proceso de Control Interno

El proceso de control interno evidencia fallas en la planeación y la comunicación. La entidad reconoce que la información que debe suministrar el área no se entrega a tiempo y eso retrasa el ejercicio de análisis y consolidación de la misma para envío externo. Adicionalmente frente al proceso de autorías se identifica la falta de coordinación y apoyo por parte de los Jefes

Auditores de Calidad durante el desempeño de sus funciones, limitación del personal para cumplir con la función de control interno en la entidad, inflexibilidad de los auditados respecto de las oportunidades de mejora identificados, desinterés o falta de compromiso de algunos auditores capacitados y desconocimiento de la importancia de las auditorías internas y externas.

El cuello de botella transversal al proceso es la debilidad de la cultura del autocontrol, los servidores de la entidad limitan el proceso a las funciones que debe realizar control interno o los auditores encargados pero no reconocen la prevención que existe frente al proceso, esto advierte la necesidad de incluir estrategias que eleven la figura del servidor como sujeto indispensable que disminuya el miedo a la evaluación y al control, y asegure un proceso transparente.

Finalmente de acuerdo con lo estipulado en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública la entidad debe hacer visible la publicación de los informes de los órganos de control externo de la entidad y los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas a los funcionarios.

Fundación Gilberto Álzate Avendaño

Proceso de Contratación

Dentro del proceso de contratación, la Fundación Gilberto Álzate Avendaño identificó un vacío relacionado con la falta de planeación de algunas áreas que inciden la gestión contractual y para ello prevé la necesidad de realizar un seguimiento permanente al Plan Anual de Adquisiciones a través del Comité Asesor de Contratación. Adicionalmente la celebración de contratos sin el cumplimiento de los procedimientos también se considera una falla del proceso de contratación y se considera fundamental poner en conocimiento de control interno disciplinario y al ordenador del gasto de forma inmediata.

De acuerdo con la información registrada es importante considerar la puesta en marcha de acciones de forma inmediata debido a que la continuidad de estas falencias se pueden percibir como posibles riesgos de corrupción y por ende es importante utilizar el Plan Anticorrupción como herramienta de soporte, y realizar un mapa de riesgos de corrupción en donde se incorporen las situaciones identificadas, se señalen sus causas y consecuencias, y las acciones de mitigación y seguimiento.

Adicionalmente es oportuno complementar el plan de mejora propuesto con directrices para la publicación de la información. De acuerdo con la información recolectada en el transcurso del año, la Fundación Gilberto Álzate Avendaño, no publica el Plan Estratégico de la Entidad ni el tipo de contrato mediante el cual se vincula el personal de planta, documentos transversales en este proceso, por lo que se recomienda hacer visible la información como medio de control preventivo.

Finalmente, es indispensable incorporar los lineamientos dispuestos en la Ley de Transparencia para garantizar que toda la información de la gestión contractual se encuentre disponible como por ejemplo las asignaciones salariales y el tipo de contrato de vinculación de los funcionarios.

Proceso de Participación

Dentro del proceso de participación ciudadana la Fundación Gilberto Álzate Avendaño identifica la ausencia de directrices y la desarticulación de las acciones generadas al interior del área con el Programa Institucional de Capacitaciones y el Programa de Inducción y Reinducción. Para solventar este vacío se proponen medidas tendientes a mejorar los contenidos de los programas en pro de incluir la participación como tema estratégico.

Si bien, las propuestas recogen parte de los cuellos identificados no se señalan dentro de los procesos la ausencia de directrices para la publicación de información sobre participación ciudadana. En el caso particular de la FGAA es muy poca la información visible en página web sobre mecanismos de participación y diálogo, a pesar que se encuentra publicado el Informe de Rendición de Cuentas de la Entidad, no existen mecanismos de participación ciudadana formales o informales, para la consulta y construcción de políticas públicas.

Aunque dentro de la Estrategia Anticorrupción se menciona el componente de Rendición de Cuentas, no acciones definidas que promuevan la capacitación ciudadana para el diálogo, los espacios para la retroalimentación y la producción de información de calidad.

Proceso de Atención al Ciudadano

En materia de atención a la ciudadanía se señalan vacíos de visibilidad y retroalimentación de la información sobre el proceso, que se corrobora con el diagnóstico de acceso a la información verificado mediante página web el cual revela que no se encuentran publicados los informes de PQR de la entidad, no existen mecanismos de seguimiento a las PQR y no hay encuestas de satisfacción para medir el servicio. La disponibilidad de la información se considera una acción de control preventivo en la medida en que el acceso a ella permite hacer control social y garantizar que la ciudadanía puede acceder a los bienes y servicios que dispone la entidad.

Adicionalmente, se debe considerar la Estrategia Anticorrupción como un elemento determinante para contrarrestar el impacto de estos vacíos en el acceso a bienes y servicios por parte de la ciudadanía. Por consiguiente, se espera que además de prever el uso de la página web y la cartelera institucional, y la actualización de los documentos operativos; se incluya el PAAC como un documento estratégico y se tenga en cuenta acciones para mejorar la oportunidad la oportunidad y eficacia en las respuestas a las solicitudes de la ciudadanía, y la oferta de canales de comunicación que permitan el diálogo y la mejora del servicio.

Proceso de Control Interno

En materia de Control Interno la Fundación Gilberto Álzate Avendaño relaciona todos los vacíos institucionales identificados en los demás procesos como transversales a su área que convergen en la desarticulación, ausencia de directrices y falta de visibilidad de los procesos y procedimientos que se llevan a cabo al interior de la entidad, y la carencia de medidas de protección para los denunciantes de actos de corrupción.

La entidad debe garantizar que esto mejore a través de las acciones que dispuso para ello, pero además debe articular el Plan Estratégico de la Entidad, el Manual de Procesos y Procedimientos, el Mapa de Riesgos Institucional, el Mapa de Riesgos de Corrupción y los lineamientos para visibilizar la información contenidos en la Ley de Transparencia, de forma que sea posible contrarrestar el impacto de estos cuellos de botella y hacer seguimiento a estas medidas.

Por ejemplo, es necesario que se garantice la existencia de un vínculo a las entidades de control externo, que se publiquen los informes elaborados por órganos externos de control y las evaluaciones de desempeño del personal, y que se estructure un mapa de riesgos que promueva la denuncia como mecanismos de control, el fortalecimiento del control social e institucional y la conducta ética en todos los actos que se realicen.

Instituto Distrital de Artes –IDARTES-

Proceso de Contratación

En cuanto al proceso de contratación el Instituto Distrital de Artes considera oportuno optimizar algunos sistemas que no funcionan dentro de la entidad, como por ejemplo el Sistema de Gestión Documental, para gestionar que cada área aplique las tablas de retención documental por el Sistema ORFEO y se puedan mejorar los tiempos de escaneo y ubicación en los expedientes virtuales.

Sin embargo un análisis transversal de las situaciones descritas con la información dispuesta en la página web, da cuenta de la baja visibilidad de información del manual de funciones y competencias, la inexistencia de la publicación del tipo de contrato o de vinculación del personal de planta y la falta de publicación de asignaciones salariales del personal de planta. Esta información se relaciona con el proceso y debe existir como soporte de una gestión transparente y responsable, en conjunto con las acciones incluidas en el plan de mejora.

Proceso de Participación

Con base en la información recogida a través de la página web es posible identificar otras fallas de visibilidad. En principio la participación está asociada al proceso de petición y rendición de cuentas de la entidad, y por ello debe se deben promover espacios de formación y participación como la audiencia pública de rendición de cuentas. Además no puede excluirse la Estrategia Anticorrupción como instrumento de control preventivo, el componente de Rendición de Cuentas debe contener acciones para mitigar los riesgos asociados a situaciones como la baja y deficiente calidad del proceso, la ausencia de espacios de diálogo y participación con la ciudadanía y el uso de nuevas tecnologías como herramientas de desarrollo institucional y acercamiento a la gestión pública.

Este último asociado a las Tecnologías de Información y Comunicaciones cuyo desarrollo efectivo permite la interacción con la ciudadanía y mejora la publicidad de la información que se produce en la entidad, por eso es importante que se defina la estrategia de fortalecimiento de la participación en el montaje del Gobierno en Línea, tal como se expone en el plan de mejora, pero además hacerlo transversal al Plan Anticorrupción y usar la página web como herramienta oportuna para garantizar que en el corto plazo la ciudadanía pueda acceder con mayor facilidad a los espacios de participación, por ello es indispensable que se publiquen los mecanismos de consulta para la construcción participativa de políticas públicas, los informes de seguimiento a dichos espacios y las evidencias de la incorporación de recomendaciones por parte de la ciudadanía a la gestión de la entidad.

Así mismo en temas de gestión IDARTES reconoce que el Sistema Distrital de Arte, Cultura y Patrimonio carece de credibilidad en la ciudadanía y por ende propone promover una propuesta de reforma decreto 455/2009 desde los Consejos de áreas artísticas, para que

faculte en temas de participación a los consejos de áreas artísticas y reglamente el desarrollo de los procesos sectoriales.

Proceso de Atención al Ciudadano

Los vacíos identificados dentro del proceso de atención al ciudadano dan cuenta de otros cuellos de botella asociados a la gestión de la información dentro de las áreas y a la comunicación interna de la entidad. Así mismo reconocen un factor recurrente dentro de la administración y es la escasa importancia que se le da a la oportunidad y efectividad en las respuestas a las solicitudes de la ciudadanía, el desconocimiento de la figura del defensor del ciudadano y la ausencia de lineamientos para ajustar los procedimientos de la entidad a las solicitudes que se reciben de las PQRS.

Las acciones identificadas para contrarrestar el impacto de estos vacíos de la gestión deben complementarse con la idea de incluir dentro del PAAC y de los lineamientos de publicidad de la información directrices para garantizar que se evidencien los diferentes canales para presentar PQR y hacer seguimiento a los mismos, además de incluir dentro del componente de Atención al Ciudadano –PAAC- estrategias para adaptar la infraestructura institucional, mejorar los canales de comunicación y favorecer la capacidad ciudadana para acceder a los servicios que ofrece IDARTES.

De este proceso se destaca el reconocimiento por parte de IDARTES de incluir como parte del plan de mejora acciones de sensibilización sobre la importancia de responder a tiempo y de forma satisfactoria a las PQRS presentadas por la ciudadanía, y de incluir las quejas y reclamos como insumo para mejorar los procedimientos que realizan.

Proceso de Control Interno

Se destaca que el Instituto Distrital de Artes asocia las fallas que existen en el proceso de atención al ciudadano como un tema transversal al control, este hecho se destaca por que las quejas y reclamos de la ciudadanía sirven como elementos de control permanente que permiten mejorar los procesos al interior de la entidad. Adicionalmente reconoce que los procesos de inducción y reinducción juegan un papel fundamental para mejorar el conocimiento de los servidores sobre todos los procesos que se realizan en las diferentes áreas de la entidad, incluso lo aspectos relacionados a la gestión ética del Instituto.

Sin embargo es importante que estas acciones se encuentren visibles en el Plan Anticorrupción porque atienden a vacíos institucionales que dificultan la efectividad de los procesos y por lo tanto deberían incluirse para fomentar los canales de denuncia, y la denuncia como herramienta de control y prevención, además de publicar los informes elaborados por los órganos de control externo, y las evaluaciones de desempeño del personal.

En el Instituto Distrital de Artes –IDARTES- se destaca la socialización del resultado del ejercicio en el Comité Directivo de la entidad de manera que puedan incluirse dentro del Plan Estratégico y el Plan de Mejoramiento las estrategias diseñadas para atender a los vacíos referenciados en cada componente.

Instituto Distrital de Patrimonio Cultural

Proceso de Contratación

Dentro del proceso de contratación se identificaron diferentes cuellos de botella asociados la visibilidad, gestión y cambio cultural. Con respecto a la visibilidad se considera el acceso a internet, la desactualización del SECOP, los procedimientos para la actualización de formatos, la falta de personal para el Sistema Integrado de Gestión y la escasez de computadores, como las más grandes fallas que dificultan el proceso de contratación.

Las acciones se encuentran bien direccionadas en la medida en que atienden directamente a la causa del problema pero es indispensable que se ejecuten. En lo que se refiere al acceso a intranet, evaluar el presupuesto para dotar de equipos a los servidores públicos es oportuno pero no resulta efectivo en el corto plazo, mientras que implementar en los procesos de inducción y sensibilización el acceso a intranet, resulta más estratégico.

La desactualización del SECOP es un tema recurrente en la administración pública, es indispensable que además de realizar un informe de estado de las publicaciones elaboradas en cada expediente contractual, y de proyectar un acto administrativo para corregir y/o actualizar la información, también se publiquen los tipos de contrato del personal de planta, el plan operativo anual de inversión y las asignaciones salariales como documentos estratégicos del proceso.

Las fallas relacionadas con el Sistema Integrado de Gestión responden a otra problemática recurrente, por ello es indispensable que se creen acciones para mejorar la producción y publicidad de la información, y mejorar el acceso por parte de todos los servidores públicos con el fin de cumplir con los requerimientos mínimos estipulados en la ley para la visibilidad de la información.

En términos de gestión existe una falta de planeación muy marcada dentro del proceso. En primer lugar el ejercicio arroja que no hay claridad de los roles del personal que se encuentra dentro del área de jurídica, lo que conlleva a la desorganización para realizar el Plan Anual de Adquisiciones y su respectivo trámite con el comité de contratación del Instituto. Además, existe un vacío en cuanto a la identificación de las necesidades del personal a contratar en cada una de las áreas, y por lo tanto el IDPC propone planear y justificar claramente la contratación a celebrar y asegurar que esta se ajuste al Plan Anual de Adquisiciones para ser remitido al comité de contratación mediante memorando, y actualizarla toda vez que se requiera.

Otros vacíos identificados están referidos a la implementación de los parámetros para la convocatoria establecidos por el comité de contratación, la falta de actualización de los formatos de procesos y procedimientos de la entidad, la falta de acompañamiento jurídico en la realización del proceso de contratación, el desconocimiento sobre las fechas de inicio y terminación de algunos contratos, y la desarticulación permanente con la oficina de planeación para dar cuenta de la gestión de los contratos suscritos y el presupuesto ejecutado.

De acuerdo con la información entregada por la entidad se identifica un vacío institucional en el proceso de participación asociado directamente con la gestión contractual: la falta de concordancia entre el Plan Sectorial y el Plan de Adquisiciones, hecho que conlleva a articular la formulación de los dos documentos con las acciones plasmadas en el Plan Operativo Anual de

Inversión y en el presupuesto anual. Se considera oportuno que una vez realizada la acción se proceda a publicar los documentos en la página web de la entidad para cumplir con los contenidos mínimos de Ley.

Si bien las acciones de mejora se ajustan a las condiciones institucionales descritas es importante que se vinculen con el cumplimiento de la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública y conversen con lo estipulado en la Estrategia Anticorrupción, porque en la medida en que se garantice el proceso de la información, se publique y haga seguimiento periódico al mapa de riesgos de corrupción se pueden solventar los vacíos identificados. Así como también se propone en términos de control y de forma transversal en todo el plan, que los procesos consideren tiempos para hacer más efectiva la gestión contractual.

Proceso de Participación

Dentro del proceso de participación son recurrentes las fallas de planeación y la desarticulación del Sistema Integrado de Gestión. Para ello se proponen mecanismos de participación definidos por cada área que permitan el desarrollo de las acciones establecidas en el Plan Institucional, además monitoreo y seguimiento quincenal de los compromisos establecidos en los procedimientos de participación ciudadana.

Con respecto al SIG se identifica la falta de caracterización de los activos de información de cada proceso, lo cual se evidencia con escasa información sobre participación ciudadana publicada en la página web de la entidad. Se debe considerar que todas las actividades que se realicen con iniciativa de la entidad y como parte de los procedimientos de la misma deben ser documentadas y actualizadas. En términos de control llaman la atención las debilidades identificadas en talento humano y la necesidad de incluir contenidos de cultura ciudadana en los procesos de inducción y re-inducción de la entidad.

Proceso de Atención al Ciudadano

Los vacíos dentro del proceso de atención al ciudadano son comunes en la gestión pública, incluso la falta de capacitación del personal que cumple la función y la ausencia de acciones para mejorar la infraestructura donde se presta el servicio son situaciones aisladas que muy pocas veces se constituyen en hechos determinantes para fortalecer los canales de atención a la ciudadanía.

Así mismo, la falta de caracterización del proceso y la mera publicación de los trámites y servicios sin mecanismos que prevean la accesibilidad del usuario, son problemas que requieren de herramientas urgentes para atenuar el impacto y mitigar la materialización de estos vacíos en hechos de corrupción.

Tal como se ha definido en el plan de mejora elaborado por la entidad se requiere actualizar el procedimiento de las PQRS y considerar acciones para medir la satisfacción del usuario. Con respecto a la elaboración del manual de atención al ciudadano es oportuno que este se publique y socialice con todo el Instituto a fin de que los servidores públicos se familiaricen con los procedimientos y los pongan en práctica. No obstante, la publicación de los informes sobre PQRS de la entidad no es optativo este hecho se constituye en un requerimiento de Ley y por ello debe realizarse cada trimestre del año. Esta situación está relacionada directamente con el Sistema Distrital de Quejas y Reclamos que debe constituirse como la única herramienta a

través de la cual se interpongan PQRS, esto permitiría consolidar todos los requerimientos, hacerles seguimiento y otorgar respuestas concretas y oportunas en los tiempos estipulados por la Ley.

Proceso de Control Interno

Las fallas identificadas en el proceso de control interno por parte del Instituto se refieren a la falta de conocimiento sobre las competencias y la labor que desempeñan las oficinas de control interno y del contenido y aplicación del MECI. Adicionalmente, reconocen que existe un retraso en la aprobación del programa anual de auditorías, recurso humano insuficiente que se encargue del proceso, debilidades en el proceso de comunicación interna, para conocer los documentos de control de la entidad, y vacíos en la implementación del Plan de Mejoramiento Institucional y en las autoevaluaciones y seguimientos a los procesos del Instituto.

Se resalta el hecho de que se haya identificado la carencia del sentido de pertenencia institucional frente a los procesos y actividades que se desarrollan, así como también la falta de liderazgo y empoderamiento como vacíos recurrentes que dificultan un ejercicio efectivo del control. En cuanto a las acciones de mejora, las estrategias de capacitación resultan apropiadas y determinantes para dar a conocer la labor que realiza el área de control interno de la entidad, no obstante es oportuno que se realice seguimiento a las acciones que fueron estipuladas de manera que pueda monitorearse los avances o retrocesos de las mismas, y en el segundo caso puedan considerarse otras estrategias que ayuden a mitigar el impacto de loa vacíos identificados.

El Instituto de Patrimonio Cultural realizó un trabajo muy apropiado en el reconocimiento de los vacíos institucionales que tienen los cuatro procesos dispuestos en el Decreto 371 de 2010. En casi todos los casos tanto las fallas dentro de los procesos como las acciones de mejora concuerdan con la información recogida a través del diagnóstico de visibilidad y la revisión de Planes Anticorrupción. Es decir que los cuellos de botella de los procesos son visibles en la página web, porque por ejemplo no se publica información correspondiente a los planes estratégicos de la entidad, ni el plan operativo anual de inversión, así como tampoco mecanismos de formación para la participación ciudadana, seguimiento a las PQRS o encuestas de satisfacción, tal como está descrito por la entidad en los resultados del ejercicio.

Es valioso reconocer la labor realizada en cuanto al proceso de control y aceptación del Instituto por la falta de conocimiento de los Servidores Públicos sobre el MECI y las competencias del mismo. Además de la necesidad de realizar procesos de formación en cultura ciudadana para mejorar el sentido de pertenencia con la entidad y con la labor que desarrolla el Instituto de Patrimonio Cultural. Finalmente se recomienda que las acciones dispuestas para mitigar el impacto de los vacíos en los procesos se tengan en cuenta a la hora de construir el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, porque sí las fallas identificadas no tienen una medida de mitigación adecuada estas se vuelven fácilmente vulnerables a la corrupción, por eso deben ser transversales a los cinco componentes de la estrategia.

Instituto Distrital de Recreación Y Deporte – IDRD-

Proceso de Contratación

El Instituto Distrital de Cultura Recreación y Deporte dentro de la gestión contractual identifica como vacío la diferenciación de criterios jurídicos y técnicos para dar respuesta a las necesidades que surgen de los procesos contractuales entre los ordenadores del gasto y el área de apoyo a la contratación; además, reconocen la desorganización del archivo de gestión y el expediente virtual de contratación. Por ello deben incluirse dentro del plan de mejora acciones para garantizar un programa de gestión documental estableciendo directrices y procedimientos necesarios para la creación, producción, distribución, organización, consulta y conservación de los documentos públicos, integrados a la función administrativa y en concordancia con los lineamientos dados por Archivo General de la Nación.

Proceso de Participación

El IDRD reconoce que la ciudadanía no consulta la información publicada en la página web de la entidad, sin embargo esto podría considerarse una consecuencia directa de la falta de divulgación de los documentos que se producen y de las actividades que se realizan, como parte de los procesos misionales del instituto. Para que el plan de mejora sea efectivo es necesario que las acciones sean transversales a los componentes del Plan Anticorrupción y los lineamientos de la Ley de Transparencia 1712 de 2014.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la verificación de Ley el IDRD aún no cuenta con mecanismos para garantizar que los documentos se desarrollen en un lenguaje comprensible para la ciudadanía, y la página web no se usa como medio para publicar mecanismos de participación ciudadana, ni de consulta para la construcción de políticas pública; razón por la cual es indispensable utilizar esta herramienta para garantizar el acceso de toda la población. Así mismo, es oportuno considerar la Estrategia Anticorrupción como un instrumento clave para mitigar el impacto de estos vacíos institucionales y mejorar el proceso de participación, como insumo para garantizar un proceso de petición y rendición de cuentas transparente, de calidad, que promueva espacios de capacitación y diálogo y fortalezca el control social.

Proceso de Atención al Ciudadano

El Instituto reconoce la falta de monitoreo a los requerimientos de la ciudadanía, pero esta no es una labor solo de la Secretaría General, el IDRD debe continuar con la elaboración y publicación de los informes de PQRS, pero además debe garantizar que existan mecanismos a través de los cuales la ciudadanía pueda hacer seguimiento a las peticiones presentadas, esto con el fin de disminuir el impacto que se genera por no entregar la información en los tiempos establecidos.

Así mismo, es oportuno incluir dentro de la Estrategia Anticorrupción acciones para mejorar el perfil por competencias de los funcionarios públicos, y adecuar la infraestructura donde se presta el servicio, esto no solo significa invertir en obra sino mejorar herramientas como la página web para garantizar la accesibilidad de toda la ciudadanía. Además como estrategia de mejora es importante que se incluyan encuestas para medir la satisfacción y percepción de los usuarios frente al servicio, lo ideal es integrarlo a los planes estratégicos para evitar que sigan ocurriendo las falencias detectadas.

Proceso de Control Interno

Se evidencia la falta de planeación y de comunicación interna dentro de las áreas del IDRD, uno de los vacíos identificados está relacionado con el incumplimiento de los tiempos para la entrega de información de la gestión de las áreas y/o dependencias de la entidad, como insumo para planificar las auditorías que se realizan. De acuerdo, con la información suministrada notificar a los responsables que deben cumplir una labor no puede acreditarse como una acción de mejora, porque se trata de un requerimiento estipulado en la Ley, por consiguiente la idea de enviar a procesos disciplinarios la solicitud de la información es oportuna.

Sin embargo, las acciones que se estipulan deben trabajar de la mano con lo presentado en la Estrategia Anticorrupción para fomentar el autocontrol y el control social de forma más rigurosa, adicionalmente el Código Ética y Buen Gobierno debe ser recurrente en el actuar de los funcionarios y las evaluaciones de desempeño deben aplicarse conforme a la Ley y publicarse en los términos establecidos.

Orquesta Filarmónica de Bogotá

Proceso de Contratación

En materia de gestión contractual la Orquesta Filarmónica de Bogotá es consciente que existe capacidad Limitada por parte de la Oficina Asesora Jurídica para publicar los documentos y procesos de contratación en los términos legales establecidos, en momento coyunturales como el inicio de las vigencias, la armonización presupuestal, o la Ley de Garantías. Para ello, considera oportuno establecer un plan de choque para garantizar que esto no continúe, pero este cuello de botella se asocia también con una escasa planeación y gestión del proceso, sobre todo si en los momentos mencionados el trabajo se realiza en conjunto con otras áreas.

Esto último también se vincula con la segunda falla encontrada porque si no están determinados los tiempos de radicación de documentos para revisión no se garantiza una gestión efectiva, es necesario que estén establecidos los lineamientos y que todos conozcan y apliquen el manual de contratación, y el manual de procesos y procedimientos de la entidad. Lo mismo sucede con el Plan Anual de Adquisiciones este documento también requiere de planeación porque debe ser útil tanto para la OFB registrar los bienes y servicios que necesita como para los oferentes conocer las condiciones para participar.

En cuanto a las limitaciones de las áreas técnicas que conforman el comité evaluador de los procesos contractuales, es primordial definir los factores vinculados a dicha situación, y una vez referenciados identificar las acciones que pueden mitigar el impacto de ese hecho. Adicionalmente, incluir en los acuerdos de gestión los compromisos laborales de los funcionarios, el cumplimiento a términos y cronogramas de los procesos contractuales y las obligaciones del comité como se propone en el plan de mejoramiento. Finalmente, para fortalecer el perfil de los servidores públicos que se encargan de la elaboración de estudios previos y de mercado puede considerarse la inclusión de la temática dentro del Plan Institucional de Capacitaciones.

Proceso de Participación

En cuanto al proceso de participación, la entidad percibe desinterés de la ciudadanía en la entidad lo que debilita los escenarios de retroalimentación y el conocimiento sobre el estado de satisfacción sobre su gestión. Sin embargo, reconoce que a pesar de que disponen de algunas herramientas para mejorar la relación con la ciudadanía sus propuestas no se socializan con la Alta Dirección. Además, de acuerdo con los resultados de verificación del PAAC la entidad no considera acciones para garantizar un proceso de rendición de cuentas de calidad que incluya el diálogo y la retroalimentación, tampoco son visibles escenarios de participación formal e informal, inclusión de mecanismos de participación para el seguimiento y evaluación de políticas públicas, incorporación de las recomendaciones y/o publicación de resultados cualitativos o cuantitativos sobre los procesos de participación.

Es indispensable que los vacíos institucionales referidos a la publicidad de información y a los contenidos de la Estrategia Anticorrupción se tengan en cuenta a la hora de mejorar el proceso de participación ciudadana, e incluir de forma permanente el proceso de rendición de cuentas como una herramienta indispensable para garantizar el control social efectivo e incluyente, si la opinión de la ciudadanía recibe reconocimiento por parte de la entidad mediante la inclusión de sus propuestas en el mejoramiento de los procesos que se llevan a cabo en la OFB se puede mejorar la confianza en la institución y promover un control social más efectivo.

Proceso de Atención al Ciudadano

Dentro de los vacíos del proceso de Atención al Ciudadana se observa la falta de visibilidad de los bienes y servicios que ofrece la entidad, el desconocimiento de los diferentes canales que han sido dispuestos para interponer PQRS y adicionalmente reconocen el excesivo trámite que existe al interior de la entidad para responder a las solicitudes presentadas. Frente a estos tres cuellos de botella identificados es oportuno que la OFB fortalezca las acciones establecidas en el plan de mejora con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano porque dentro de la estrategia propuesta el proceso carece de medidas para mejorar el perfil por competencias de los funcionarios que adelantan el procesos, así como la adaptación de la infraestructura para la prestación del servicio y capacidades para hacer seguimiento ciudadano a los trámites.

Frente a los vacíos descritos en el proceso de respuesta a los requerimientos la Estrategia Anticorrupción vuelve a ser un medio indispensable para garantizar el cumplimiento de los términos establecidos por la Ley, porque se pueden identificar cuales procesos por sus características pueden ser racionalizados y a partir de allí simplificarlos, automatizarlos o eliminarlos para hacer menos engorroso el proceso, y mejorar el tiempo de respuesta.

Proceso de Control Interno

Sobresale el hecho de que la entidad reconozca la escasa información disponible en la intranet como un vacío institucional asociado al proceso de control interno, sin embargo este hecho es transversal a todos los procesos pues en la medida en que se restringa el acceso a la información se obstaculiza el proceso de control.

Hacer pública la información sobre los planes, proyectos, procesos y/o procedimientos que se llevan a cabo al interior de la OFB resulta fundamental a la hora de garantizar la transparencia y la democracia de la gestión, y evitar que la corrupción se materialice por falta de conocimiento, como por ejemplo: evaluaciones de los órganos de control externos, actualizaciones, seguimientos de los planes, mapas de riesgo institucional y de corrupción, indicadores e

informes de gestión de las dependencias, que deben ser públicos tanto en la intranet como en la página web de la entidad.

Adicionalmente se debe hacer un trabajo responsable y organizado para la formulación de los planes de acción de las dependencias lo que requiere planeación para destinar el tiempo oportuno a la elaboración de dichos documentos y asignar los respectivos responsables que se encarguen de ajustar las medidas de control y hacer mediciones periódicas.

Nuevamente resulta oportuno mencionar la Estrategia Anticorrupción como una herramienta determinante para contrarrestar el impacto de los vacíos mencionados, en este caso en particular el mapa de riesgos de corrupción requiere de acciones para fortalecer el control social e institucional que no deben ser ajenas a las propuestas en el plan de acción y además fortalecer la denuncia como estrategia de alto impacto de forma que se garantice la existencia de estos canales.

Dentro de la entidad es recurrente la propuesta de utilizar el programa de inducción y re-inducción como estrategia para mejorar los vacíos institucionales en cada uno de los procesos. Actividad que resulta oportuna siempre y cuando se garantice que en la medida en que se ofrece la capacitación por procesos para cada una de las áreas también se ponga en práctica las acciones que han sido diseñadas para tal fin. Se recomienda de igual manera socializar este documento con la alta dirección y desarrollar el plan de mejora propuesto con su colaboración.

Canal Capital

Proceso de Contratación

En el componente de contratación el plan de mejora de la entidad está dirigido a consolidar en el Manual de Contratación y en el Manual de Procedimientos, los lineamientos y directrices necesarias para adelantar el proceso, así como también la socialización con el personal idóneo y responsable. De esta priorización, vale la pena mencionar que no se incluyen acciones tendientes a mejorar la publicidad de la información en materia contractual, y por ende es oportuno que se aborde el tema de gestión de la información para que una vez consolidado el documento que proponen, este se haga visible en la página web de la entidad y sea de fácil acceso para el público en general.

Adicionalmente, es indispensable que los documentos estratégicos como el Plan de Adquisiciones, el Manual de Funciones y Competencias y el Plan Estratégico de la entidad se mantengan actualizados y visibles, ajustados a las vigencias y con el pleno de los requisitos exigidos en la Ley. Aunque la entidad tiene disponible en su entidad el link con el SECOP es oportuno que Canal Capital garantice de forma rigurosa que la información contractual se publica de forma rigurosa tal como lo prevé la obligación legal. La entidad puede presentar reportes sobre su gestión contractual pero esto no la exime de la responsabilidad de hacer uso del sistema.

Es indispensable que las acciones establecidas para mejorar los vacíos institucionales identificados en este proceso, sean monitoreados y cumplan con los tiempos que fueron definidos.

Proceso de Participación

La entidad reconoce la falta de conocimiento de los mecanismos de participación dispuestos para fomentar el diálogo con la ciudadanía y propone la elaboración y aprobación del procedimiento de Participación Ciudadana a término de un mes. Sin embargo, es oportuno que la participación se entienda como un proceso transversal en la entidad que vincula diferentes áreas y que puede ser incluido desde diversos ámbitos, por ejemplo asegurando que dentro de la Estrategia Anticorrupción existan acciones que garanticen información completa y comprensible para la ciudadanía.

Esto se complementa con el análisis de la información que fue recogida a través de la verificación de la página web de Canal Capital que revela el cuello de botella identificado por la entidad, con respecto a la falta de visibilidad y promoción de espacios de formación y participación. Por ello, para garantizar que los escenarios de diálogo sean una acción permanente, es importante entender a la ciudadanía como un sujeto activo de la gestión y el funcionamiento de la entidad, y suministrar la información necesaria para garantizar un control social más incluyente.

Proceso de Atención al Ciudadano

Canal Capital identificó dos cuellos de botella asociados a este proceso, en primer lugar la falta de socialización de los informes que se realizan sobre PQRS, y en segundo lugar el desconocimiento de la figura y el rol del Defensor del Ciudadano. Los dos vacíos corresponden a situaciones comunes en la administración pública relacionados con la falta de comunicación interna de las áreas, por ello requieren acciones efectivas para evitar que sigan ocurriendo y obstaculicen la entrega de bienes y servicios que demanda la ciudadanía; cabe mencionar que las acciones de mejora corresponden a actividades de inducción, re inducción y socialización, que facilitan el proceso. No obstante, es indispensable que además de la socialización de los informes se incluyan su publicación en la página web para que la ciudadanía pueda conocer estos documentos.

Vale la pena reconocer el esfuerzo de la entidad por identificar las fallas y pensar soluciones que en el corto y mediano plazo atenúen el impacto de los vacíos en el proceso, pero deben considerarse incluir en el PAAC acciones para mejorar la capacidad ciudadana para acceder a los bienes y servicios de la entidad, mejorar los canales de comunicación y el perfil por competencias de los funcionarios públicos que tienen a cargo el proceso.

Proceso de Control Interno

En cuanto al proceso de Control Interno se identificaron tres cuellos de botella, en primer lugar las áreas no conocen de forma clara el procedimiento para el ajuste y aprobación de los documentos estratégicos y por ende se prevé como acción la socialización del manual de control de los documentos del Sistema Integrado de Gestión. En segundo lugar, se desconoce el proceso para la actualización de los procesos y procedimientos y se tiene previsto socializar el manual de control de documentos del SIG (EPLE MN 002) y, en tercer lugar, los procesos no saben si el SDQS se constituye en un mecanismo idóneo para recibir información sobre corrupción, por lo cual se considera definir el contenido estándar de los temas a tratar en las jornadas de inducción incluyendo lo referente al Sistema Distrital de Quejas y Soluciones.

Adicionalmente se sugiere incluir acciones para garantizar la publicación de los informes elaborados por los órganos de control sobre la entidad, y dentro de la estrategia

anticorrupción, identificar medidas para fomentar la cultura del control social e institucional, el valor de lo ético y lo público, y la promoción de los canales de denuncia interna y externa en la entidad. La acción de mejora sobre el SDQS de la entidad debe señalarse también dentro del proceso de atención al ciudadano, sin embargo vale la pena recuperar el planteamiento de Canal Capital sobre la importancia de reconocer el aporte del Sistema a la gestión interna de la entidad.

Un aspecto transversal que fue recurrente en la matriz de sistematización de los diálogos intra-institucionales y el Plan de Mejora de la entidad, fue la escasez de conocimiento frente a los procesos y procedimientos que se desarrollan al interior de Canal Capital. En todos los procesos se considera oportuno la socialización de los documentos que se suscriben y la inclusión de temáticas dentro del proceso de inducción y re inducción que orienten el actuar de los servidores públicos frente a ciertos temas.

Se recomienda que los documentos se publiquen en la página web de la entidad y sean de fácil acceso para todas la ciudadanía que lo solicite, y además se considere el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública, como dos instrumentos fundamentales en materia de control preventivo. Esto considerando que las acciones del PAAC y la visibilidad de la información se consideran elementos vinculantes que fortalecen la institucionalidad.

I. SECTOR EDUCACIÓN

Secretaría de Educación Distrital

La Secretaría de Educación Distrital entregó como parte del ejercicio los planes de mejoramiento fruto de las auditorías internas realizadas. Teniendo en cuenta que la metodología propuso unos mínimos de trabajo colectivo para la reflexión, análisis y sistematización de la información, que no solo se reporta con productos existentes, no fue posible realizar el análisis del Decreto 371 de 2010 en la entidad.

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico –IDEP-

Proceso de Contratación

Los resultados del ejercicio indican que los cuellos de botella se deben a externalidades como las fallas técnicas de las plataformas de publicación de la contratación como el SECOP y Contratación a la Vista, por lo cual no se plantean acciones de mejora. No obstante, reconocen que existen pocos espacios de inducción y re-inducción institucional que integren y orienten al personal nuevo y antiguo de la entidad sobre los cambios en la cultura organizacional de los procesos.

Si bien las acciones propuestas están encaminadas a incluir ciclos de capacitaciones sobre la autoevaluación y el ciclo de mejora de los procesos que incluya los lineamientos, políticas generales de medición, instrumentos a utilizar, seguimiento y comunicación de resultados y registro de acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento. Es indispensable que los cuellos de botella identificados sirvan de insumo para la construcción del mapa de riesgos institucional y de corrupción con el fin de suplir los vacíos encontrados y prevenir la

materialización de delitos contra la administración pública en el marco de la gestión contractual.

Proceso de Participación

El IDEP no identifica fallas asociadas a la visibilidad del proceso, porque considera que la estrategia de comunicación de la entidad ha permitido divulgar la información sobre su gestión a través de medios de comunicación, eventos, acciones locales y audiencias de rendición de cuentas. Sin embargo la información obtenida a través de la página web de la entidad revela que el IDEP no hace públicos los mecanismos de participación ciudadana formal e informal, no promueve espacios de formación para la participación, ni evidencia la incorporación de las recomendaciones ciudadanas en las políticas de la entidad. Aunque la página web no sea el único instrumento para la comunicación si es el de más fácil acceso para la población en general y debe disponer de los mecanismos que promuevan la interacción.

Así mismo la participación debe ser entendida como un proceso transversal a la administración relacionado directamente con la petición y rendición de cuentas por ello la Estrategia Anticorrupción debe ser un complemento del plan institucional de la entidad e incluir dentro de componente de rendición de cuentas acciones para garantizar que la información sea oportuna, completa y comprensible, y se promuevan espacios de diálogo y retroalimentación.

Proceso de Atención al Ciudadano

No se identifican cuellos de botella asociados a este proceso, sin embargo es oportuno desarrollar estrategias dentro del Plan Anticorrupción que fortalezcan el servicio a la ciudadanía tales como: capacidades ciudadanas para acceder a los bienes y servicios, mejora del perfil por competencias de los servidores públicos vinculados al proceso y adaptación de la infraestructura para garantizar que todas las poblaciones tengan acceso a los servicios. También es oportuno que estas acciones promuevan el uso del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones como herramienta de apoyo y se utilice como insumo para el desarrollo y publicidad de los informes de PQRS de la entidad.

Proceso de Control Interno

En materia de control interno las fallas están asociadas al desconocimiento sobre los modelos de gestión y el manejo del ciclo de mejora continua como base del Sistema Integrado de Gestión del IDEP, así mismo la falta de coordinación entre los diversos informes que son entregados en la entidad porque carecen de retroalimentación. Adicionalmente a las capacitaciones planteadas por la entidad es oportuno que se consideren estrategias de visibilidad como por ejemplo; adecuar el índice de órganos de control de la entidad, publicar los informes de los órganos de control externo de la entidad, publicar y realizar seguimiento a los informes de los planes de mejoramientos del IDEP.

Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Proceso de Contratación

Los cuellos de botella identificados en este proceso están orientados a la falta de socialización de la normativa institucional sobre la gestión contractual, sin embargo la causa principal de este hecho responde a la falta de compromiso por parte de los directivos, supervisores y funcionarios para asistir y participar de los procesos de inducción, re-inducción y capacitación. Adicionalmente existe alta rotación de los supervisores de los contratos y debilidades en la

evaluación de los procesos precontractuales, que pueden asociarse con el incumplimiento en la entrega de estudios de oportunidad y conveniencia en la entidad. A su vez la Universidad Distrital reconoce que no existe un sistema adecuado que contenga la información necesaria para agilizar y hacer eficiente el proceso de gestión contractual, lo cual puede relacionarse con la escasa información disponible en SECOP sobre la contratación de la entidad.

En efecto las acciones orientadas a mejorar los procesos de capacitación, inducción y re-inducción de los servidores de la entidad son oportunas pero no tendrán efecto en la medida en que los funcionarios no entiendan su importancia. Además es indispensable fortalecer los sistemas de gestión de la entidad y capacitar a todas las áreas para su manejo.

De manera transversal se recomienda atender los lineamientos establecidos en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública y lo propuesto en el Plan Anticorrupción y de Atención al ciudadano para fortalecer las herramientas de transparencia disponibles. Esto incluye publicar actualizada y periódicamente la información sobre el manual de procesos, procedimientos, el manual de contratación, el plan anual de adquisiciones, el manual de supervisión entre otros.

Proceso Participación

Dentro del proceso de participación la Universidad Distrital reconoce dos cuellos de botella que están asociados a la implementación del proceso de gestión documental y la digitalización de los actos administrativos de la entidad. Aunque las acciones de mejora están orientadas a dar continuidad al proceso de acuerdo con lo establecido por la Secretaría General, estos vacíos se consideran transversales a todos los procesos de la Universidad y por consiguiente es oportuno mencionar algunas debilidades encontradas en términos de Ley que puede mejorar la Universidad Distrital para garantizar este proceso.

En principio es necesario crear un mecanismo o procedimiento de participación ciudadana para la formulación de la política al interior de la entidad y la inclusión del criterio diferencial de accesibilidad en diferentes lenguas, formatos y medios de comunicación. Además se recomienda que una vez establecidos estos mecanismos sean divulgados en la página web de la entidad como primera herramienta de acceso y posteriormente en otros canales que sean pertinentes, la información debería contener evidencias sobre la incorporación de los resultados de los ejercicios de participación en las políticas de la entidad, los procedimientos para participar formalmente e informalmente y la manera de hacer seguimiento a los mismos.

Esto último va de la mano con la estructura del componente de rendición de cuentas de la Estrategia Anticorrupción para que las acciones tengan directa relación entre sí y atiendan todos los vacíos del proceso, dada la falta de herramientas para capacitar a la ciudadanía para el diálogo y promover espacios para la participación.

Proceso de Atención al Ciudadano

El principal cuello de botella identificado por la Universidad Distrital es la falta de compromiso por parte de la alta dirección para asumir el proceso. Este es quizá uno de los más grandes retos para la entidad y para la administración pública, el proceso de atención al ciudadano incorpora todas las áreas y requiere del trabajo conjunto de los funcionarios para dar respuesta oportuna a los requerimientos de la ciudadanía. En el caso particular de la Universidad Distrital

es necesario disponer de canales de comunicación y atención permanente que le permita al público general acceder a los bienes y servicios ofertados por la Universidad.

Las acciones de mejora deben complementarse con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de forma que se garantice a la ciudadanía el acceso rápido, efectivo y oportuno del servicio, y una prestación eficiente con servidores capacitados para atender tal cargo. En el mismo sentido se recomienda trabajar en la racionalización de procesos para identificar aquellos trámites que puedan automatizarse o eliminarse, lo que eliminaría costos tanto para la Universidad como para los usuarios de los servicios.

Proceso de Control Interno

La Universidad Distrital reconoce que los componentes del Sistema de Control Interno no son visibles dentro de la entidad, además señala la necesidad de implementar y aplicar el Proceso de Mejora Continua de la Entidad para documentar los procedimientos que dan curso a las acciones correctivas, preventivas, de mejora y las observaciones de la Oficina de Control Interno y de los Órganos de Control Externo.

Es oportuno poner en marcha las acciones planteadas en el plan de mejora para mitigar el impacto por la inexistencia de un seguimiento a la administración del riesgo. Tanto la identificación de indicadores de gestión como el seguimiento a las auditorías, y la actualización de la metodología y construcción del mapa de riesgos institucional y de corrupción son herramientas fundamentales para prevenir la materialización de la corrupción en la entidad. Es clave que se incorporen estos elementos en el quehacer institucional pero que además se realice seguimiento a la aplicación de las herramientas por parte de los servidores.

J. SECTOR DESARROLLO ECONÓMICO

Secretaria De Desarrollo Económico

Proceso de Contratación

La Secretaría de Desarrollo Económico identificó dentro de sus cuellos de botella, falencias en el proceso contractual, desde los estudios previos, pasando por la dificultad de la circulación de la información, hasta la falta de conocimiento de los formatos y protocolos existentes en la entidad. Para dar solución a estas problemáticas plantea no solo la necesidad de asumir el compromiso por parte de las diferentes áreas de manera decidida, sino de ejercer acompañamiento y capacitación a los responsables de las diferentes actividades vinculadas con el proceso, para hacerlo más eficiente.

Aun cuando estos cuellos de botella son importantes, vale la pena mencionar que la Secretaría no cuenta con la publicación de su Plan Operativo Anual de Inversión, el presupuesto de la vigencia correspondiente, el Manual de funciones y competencias, el Manual de Contratación y el Manual de supervisión, la tarea puede resultar inocua tanto hacia adentro, en la incorporación de directrices y capacitaciones, como hacía afuera, en la relación con la ciudadanía, desde la perspectiva de transparencia activa.

Proceso de Participación

La entidad referencia como cuellos de botella la dispersión de los escenarios de participación, así como el poco reconocimiento de la entidad en esos escenarios. Adicionalmente plantea que la información es deficiente y que no hay socialización de los resultados o los procesos desarrollados y los compromisos adquiridos por la entidad en esos escenarios o mesas. Plantea como solución a estas problemáticas la unificación de la información por parte de la entidad, socialización de las decisiones a través de medios de comunicación.

Otros dos factores que se vinculan al análisis tienen que ver con la rotación del personal y la falta de formación y utilización de nuevas tecnologías para el seguimiento de procesos.
Estas problemáticas se corroboran con el examen efectuado al contenido del componente del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, en donde la baja calidad de la información, y la no existencia de canales de diálogo permanente como parte del ejercicio de rendición de cuentas hacen parte de las fallas encontradas en la entidad.

Por otra parte, la Secretaría de Desarrollo Económico tiene serias dificultades en relación con la incidencia y participación de la ciudadanía en la generación de políticas y en el seguimiento y evaluación de las mismas. Los escenarios de participación son locales y la incidencia o la voz de la ciudadanía en los temas misionales es limitada. Este cuello de botella se alimenta de los anteriormente expuestos y desarrollados por la entidad en el Plan de Acción de Mejora.

Vale la pena anotar, que el desarrollo económico, es un tema de interés especial por parte de la ciudadanía, sin embargo al no tener canales de diálogo directo, permanente y sistematizado con la ciudadanía genera un aislamiento entre las políticas de la ciudad y su aprovechamiento por parte de la ciudadanía.

Proceso de Atención al Ciudadano

Los cuellos de botella identificados por la Secretaría en materia de atención a la ciudadanía giran en torno a la poca articulación de las áreas misionales para la respuesta oportuna de calidad a la ciudadanía y la poca visibilidad de las gestiones adelantadas para una mejor relación con la ciudadanía. Las soluciones planteadas se relacionan con la articulación entre áreas, la generación de estrategias de seguimiento más cercano para que los tiempos y la calidad de las respuestas se garanticen y la necesidad de escalar el tema para que el Comité Directivo tome decisiones al respecto.

En este caso, como sucede en algunas entidades, el gran problema detrás del proceso de atención al ciudadano, es que las diferentes áreas de la entidad consideran que atender a la ciudadanía, responderles, recibir sus quejas, peticiones y/o reclamos es el trabajo de una dirección o una dependencia. No se sienten vinculados con la información que da la entidad, ni con el trabajo cercano con la ciudadanía. Aunque la entidad cuenta con procesos de formación a funcionarios para mejorar la atención a la ciudadanía, el sistema de PQR no es asumido como herramienta de análisis estratégico, y no se generan cambios internos en función de los actores externos.

La recomendación en este caso es que el proceso sea redimensionado dentro de la entidad, que se generen informes de oportunidad y calidad de las respuestas a la ciudadanía y se generen mecanismos de trabajo internos que garanticen la producción de información, pero ante todo el fortalecimiento de la transparencia activa al interior de la entidad.

Proceso de Control Interno

En relación con el proceso de control interno, la Secretaría de Desarrollo Económico identifica como cuellos de botella la falta de visibilidad - difusión de los Planes de Mejoramiento generados a partir de las auditorías, la alta rotación del personal en el área de control interno y la falta de capacitación de los funcionarios que llegan al área de control interno. Dentro de las estrategias que se formulan se encuentran la de generar planes de mejoramiento que integren los distintos procesos, la capacitación permanente a funcionarios en lo relacionado con el control interno y la generación de mesas de trabajo cordiales de seguimiento a los Planes de Mejoramiento.

Los cuellos de botella enunciados pueden ser superados, pero hay un elemento que se evidencia a partir de la enunciación de la problemática y las soluciones planteadas. La forma en que la entidad entiende el proceso de control interno o como lo ha visto ejercer es la principal barrera sobre la que hay que trabajar. Se identifican fallas en el equipo, en el alcance que se puede lograr con una auditoría y en la relación del área de control interno con el resto de las dependencias. En pocas palabras hay una distorsión en el objetivo del control interno en relación con la auto-regulación, el autocontrol y la autogestión, en la medida que se atribuyen las fallas un área no a un colectivo, como lo es la entidad.

Instituto Para La Economía Social –IPES-

Proceso de contratación

El IPES reconoce dentro de sus cuellos de botella actividades propias del proceso contractual al interior de la entidad, como por ejemplo la identificación y registro de necesidades, la estructuración de análisis del sector, de requisitos habilitantes, los tiempos y la indebida incorporación en el Plan de Adquisiciones. Para estos problemas plantea como soluciones, dentro de las más gruesas, la estructuración de equipos de trabajo y el acuerdo de cronogramas para que el proceso fluya de manera eficiente.

En un segundo momento, en la categoría de gestión, la entidad plantea los cuellos de botella que pueden resultar más complejos en caso que no sean atendidos de manera estratégica. Enuncia como problemáticas la desactualización, falta de implementación y socialización del Manual de Contratación, Supervisión e Interventoría en la entidad; la falta de adopción e implementación de procedimientos para los procesos de gestión contractual; y la existencia de un Mapa de Riesgos desactualizado. Estos tres cuellos de botella se ven reflejados en la información recogida previamente en relación con la existencia, uso y aprovechamiento de los documentos estratégicos en la gestión y operación de la entidad.

La no existencia o falta de publicidad a los documentos estratégicos, y las deficiencias en los mapas de riesgos tanto de corrupción como de procesos institucionales, son las fallas más comunes en las entidades públicas, y también las que traen como consecuencias hechos de corrupción con mayor facilidad. Así, todos los temas relacionados con formación y capacitación tienen un componente estratégico que garantiza la comprensión del proceso y no solo el cumplimiento de actividades sin que se encuentre el sentido.

Proceso de Participación

De acuerdo con la información suministrada por el IPES el Plan de Mejora de la entidad en relación con este proceso se centra en contar con información por parte de las áreas. No se hace explícita su divulgación, pero teniendo en cuenta la relación directa entre información y participación e incidencia se puede inferir que este es uno de los propósitos.

Así, vale la pena mencionar que el problema identificado es solo una parte del conjunto de temas relacionados con el proceso de participación, sobre los que se recomienda trabajar para el fortalecimiento de la relación con la ciudadanía y con ello el mejoramiento de la entidad. En primera instancia, además de contar con la información, es necesario organizarla, hacerla pública y por último usarla como herramienta para el diálogo. Si estas condiciones no se dan, en realidad el proceso de participación no tiene sentido.

Adicionalmente, se recomienda fortalecer los canales de comunicación y en ese sentido fortalecer el ejercicio de rendición de cuentas como una práctica común, permanente y de diálogo, no solo de entrega de información. Esta comunicación permanente, permite la ciudadanía, a través de los distintos grupos organizados y de promoción emprendidos por la entidad tengan la oportunidad de incidir en la generación de lineamientos y directrices, e incluso en la implementación de planes, programas y proyectos, de manera que su voz sea tenida en cuenta efectivamente.

Estos son sólo algunos de los aspectos que se desprenden de la información, que como bien lo señala la entidad, en la medida que todas las áreas participen suministrándola se da un gran paso, pero todas las áreas también se deben comprometer a generar los espacios y los mecanismos de comunicación permanente para que los procesos se vean mejorados por la mirada e incidencia de la comunidad.

Proceso de Atención al Ciudadano

La entidad identifica fallas estructurales en el proceso que es necesario atender de manera prioritaria, en primer lugar se manifiesta como cuello de botella la falta de comunicación de la programación de las distintas áreas, en segunda instancia se menciona que la entidad no cuenta con Defensor del Ciudadano, y por último que las respuestas a la ciudadanía no se dan con la debida oportunidad. Frente a esta última problemática se plantea la necesidad de incrementar la planta de personal, vinculándola con las debilidades en la atención al usuario. Aquí, vale la pena diferenciar entre las necesidades del área de atención al ciudadano para el seguimiento y generación de informes que puedan ser aprovechados por la entidad para mejorar sus procesos, de la necesidad de cualificar las respuestas a la ciudadanía, que depende de cada área misional.

Cabe destacar que la cualificación de todo el personal para atención al ciudadano es obligatoria en virtud de la Ley 1712 de 2014 y que por lo tanto la entidad debe hacer un esfuerzo por mejorar los niveles de respuesta no solo del área específica, sino de todos los funcionarios y servidores. Así como el fortalecimiento de los canales de comunicación.

Proceso de Control Interno

a entidad plantea tres retos en relación con control interno, la actualización de sus procesos y procedimientos, la utilización completa del sistema integrado de gestión, no solo para el seguimiento a los procesos sino para la toma de decisiones y el mejoramiento en los procesos de inducción a personal.

Instituto Distrital De Turismo

Proceso de contratación

Aunque el Instituto no identifica cuellos de botella en este proceso, la revisión de fuentes adicionales muestra una debilidad en la publicidad de documentos estratégicos como el Plan de Desarrollo del Distrito, el Plan Estratégico institucional, el seguimiento a la ejecución del Plan de Acción Anual, documentos operativos como el manual de funciones y el manual de supervisión, e información clave para el seguimiento a la gestión como los directorios de directivos y contratistas.

La visibilidad de los documentos estratégicos y la información mínima sobre quienes ejercen la función pública es un primer cuello de botella a abordar.

Procesos de Participación

Dentro de la identificación de cuellos de botella en el proceso de participación se encuentra el ajuste del procedimiento a partir de un trabajo más articulado entre las áreas misionales. En la matriz de sistematización de reflexiones no solo se retoma este aspecto, sino que se incluye la construcción, desarrollo y seguimiento del Plan institucional de acción de participación ciudadana de la entidad. Y en el informe semestral de participación ciudadana. Con lo que vale la pena preguntarse hasta qué punto está consolidado el sistema que ha generado las mesas de competitividad turística en su relación con la entidad.

La información recogida a partir de la verificación de la página de la entidad y otras fuentes usadas a lo largo del año 2015, muestran que la entidad tiene falencias en la generación de escenarios de diálogo permanentes con los grupos de interés y ciudadanía en general, que la entidad debe reforzar el proceso de rendición de cuentas, con mecanismos más efectivos de comunicación y de diálogo, no solo de transmisión de cierta información y el aprovechamiento de nuevas tecnologías para estos dos fines.

Finalmente, y como marco de lo anteriormente expuesto, la ciudadanía, pero particularmente los grupos de interés vinculados al sistema de participación formal y aquellos no formales que se definan, deben tener oportunidad para participar de la generación de las políticas de turismo de la ciudad, hacerle seguimiento y proponer ajustes. Estas capacidades deben ser fortalecidas por el Instituto, y por lo tanto el trabajo en el proceso de participación requiere de la articulación de todas las áreas misionales en concordancia con los objetivos marcados en el Plan de Desarrollo, implementados a partir de los Planes de Acción.

Proceso de Atención al Ciudadano

El proceso de atención al ciudadano adolece de falta de cabeza dentro de la entidad. Esta área no se ha creado y ese es un primer cuello de botella identificado por el Instituto. Adicional a esta debilidad, que no es el problema mayor, está la falta de optimización de los canales dispuestos por la entidad para recibir denuncias, quejas peticiones y reclamos; así como el que

la oportunidad y calidad de las respuestas no tienen un seguimiento que dé cuenta de la forma en que la entidad se relaciona con la ciudadanía en función del sistema de PQR.
El procedimiento completo requiere la revisión urgente acompañado de estrategias encaminadas a la formación de servidores, adecuación de infraestructura para el acceso al derecho a presentar quejas y reclamos por parte de personas en situaciones o condiciones especiales.

Proceso de Control Interno
El cuello de botella identificado en este proceso, está relacionado con el cumplimiento del Plan Operativo Anual de la entidad, y la necesidad de revisar y ajustar la herramienta con la que se hace seguimiento y el instructivo generado. Esto explica porque no se encuentran los planes de mejoramiento publicados en la página web de la entidad y plantea una pregunta adicional. ¿El problema tiene que ver con la herramienta de seguimiento o con la dificultad para establecer acciones y relacionarlas con objetivos estratégicos de Plan de Desarrollo y Plan Estratégico?

De lo anotado para el proceso de contratación se desprende una debilidad en la publicación/apropiación de las metas y objetivos estratégicos de la entidad contenidos en los documentos anteriormente mencionados. Las falencias en el proceso de seguimiento y de reporte de resultados, puede que estén relacionadas con la herramienta, pero también puede que estén asociados a la forma en que se apropian los documentos estratégicos de la entidad.

K. SECTOR AMBIENTE

Secretaría Distrital de Ambiente

Proceso de Contratación
La Secretaría Distrital de Ambiente reconoce fallas en la publicación de la información que se alimenta en el SECOP y en Contratación a la Vista porque no es necesariamente la misma. Por otro lado el proceso carece de condiciones para divulgar la comunicación de manera oportuna con el fin de que se reconozcan los logros y metas alcanzadas y se mejoren aquellas que no han cumplido con el objetivo. Por lo anterior es indispensable mejorar el flujo de información contractual interno dentro del proceso y con las otras áreas que lo requieran como atención al ciudadano. Esta acción incluye también las propuestas contenidas en el plan de mejora realizado por la entidad para que periódicamente se socialicen los documentos que se producen en el área.

Así mismo es clave tener conocimiento sobre el manual de contratación, el plan anual de adquisiciones y el manual de supervisión para mejorar los tiempos en el proceso de contratación de OPS, y fortalecer la interlocución entre las áreas jurídicas y técnicas, esto condicionado a las mesas interdisciplinarias que se proponen en el plan de mejora. También es oportuno incluir dentro del Plan Institucional de Capacitaciones temas que promuevan acciones de buen gobierno orientadas a entender la corresponsabilidad que tienen todos los funcionarios de la entidad de participar activamente en cada uno de los procesos. Esto puede incentivar un trabajo responsable y mejorar el ejercicio de la supervisión que ha manifestado tener problemas por la insuficiencia de contenido en las carpetas contractuales.

Como elemento adicional a los ya mencionados, se recomienda tener en consideración algunos elementos de la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública referidos a los contenidos mínimos obligatorios de Ley en temas de contratación, el primero la información sobre los plazos de cumplimiento de los contratos y el segundo los datos de adjudicación y ejecución de contratos, incluidos concursos, licitaciones y demás modalidades de contratación.

Proceso de Participación

La SDA considera que no existen mecanismos suficientes para divulgar la información sobre los espacios y resultados de las actividades que se realizan. Esto va de la mano con algunas falencias identificadas a través de la información recogida en página web que demuestra la inexistencia de publicaciones con resultados cualitativos y cuantitativos sobre los ejercicios de participación, y la promoción de procesos de formación para la ciudadanía en este tema. Se considera pertinente atender a las acciones propuestas en el plan de mejora para dar a conocer la labor de la entidad en las diferentes localidades y permitir un acercamiento positivo de la gestión distrital a la ciudadanía.

Existen otros vacíos adicionales referidos a la falta de apropiación del proceso por parte de los servidores de la entidad, y la necesidad de socializar el Plan Institucional de Participación Ciudadana en los comités directivos y en la página web, pero es oportuno entender que aunque las plataformas se consideran un elemento fundamental para dar a conocer la labor de la entidad a la ciudadanía no puede ser el único medio, lo primordial es crear escenarios que promuevan el diálogo y el debate con los grupos de interés.

Finalmente, tal como fue identificado es necesario que se realice seguimiento periódico a todas las actividades que se proponen en la entidad como parte del Plan de Acción, de forma que se pueda dar continuidad a las acciones que son efectivas en esta materia y cambiar aquellas que obstaculizan el proceso.

Proceso de Atención a la Ciudadanía

La falta de mecanismos para garantizar la calidad de la información y la apropiación de la misma por parte de las áreas misionales se considera una de los vacíos recurrentes en el proceso. Así como también el desconocimiento por parte de los funcionarios sobre las competencias y los alcances para dar trámite a una solicitud ciudadana. Esto conlleva a que no se resuelvan de manera oportuna los requerimientos o solicitudes y que lo contenido en los informes de seguimiento a PQRS no tenga trascendencia dentro de la entidad.

El proceso de atención al ciudadano es transversal a toda la Secretaría y no puede depender únicamente de la oficina o servidor que se haya contratado para realizarlo, incluso el plan de mejora que se ha señalado debe estar asociado a las acciones establecidas en la Estrategia Anticorrupción y de Atención al Ciudadano y a los contenidos requeridos por la Ley de Transparencia y de Acceso a la Información, así se garantiza que todos los vacíos de este proceso tengan una acción de mejora y seguimiento continuo para hacer efectiva la entrega de bienes y servicios a la ciudadanía.

Proceso de Control Interno

En cuanto al proceso de control interno se observa la ausencia de conocimientos sobre la competencia de la Oficina de Control Interno, y sobre los ajustes que se realizan en los

procesos y procedimientos producto de los seguimientos a los planes de mejora de la entidad que no se socializan. A su vez se reconoce la importancia de realizar jornadas de sensibilización para que los líderes de Control Interno interactúen con los servidores y se comprenda la importancia que los ejercicios de evaluación y auditorías tienen para la entidad.

Adicionalmente se recomienda que la entidad publique en su página web los informes de los órganos de control externo, los planes de mejoramiento y los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento, con el objetivo de hacer accesible la información que se produce, sin descartar la inclusión dentro del Plan Institucional de Capacitaciones de la entidad temas sobre el Modelo Estándar de Control Interno, auditorías entre otros.

Jardín Botánico José Celestino Mutis

Proceso de Contratación

La falla principal que se encuentra dentro del proceso de contratación en la entidad es la falta de planeación para la elaboración del Plan Anual de Adquisiciones de la entidad, porque no existe compromiso ni participación por parte de las áreas para dar a conocer sus necesidades de manera oportuna, de forma que el documento pueda contener en detalle los requerimientos del Jardín Botánico en esta materia. Esto conlleva a una deficiente planeación contractual e irregularidad en la actualización, publicación y socialización del documentos, y la carencia de mecanismos de seguimiento y monitoreo periódicos por parte de los jefes de área, supervisores y administrativos para definir, tramitar y radicar las necesidades contractuales, con el objeto de que la Oficina Asesora de Jurídica pueda garantizar los tiempos dispuestos en el Estatuto Contractual.

Tal como se propone en el plan de mejoramiento es oportuno revisar el procedimiento PE.01.01.03 sobre "cargue inicial del presupuesto y modificación presupuestal entre líneas de acción, productos y objeto de gasto de los proyectos de inversión" el cual contienen la acción de verificación del plan de contratación para que este contenga la asignación presupuestal y sea coherente con las metas.

Es indispensable que se garantice la correcta elaboración y publicación del PAA, de los procedimientos, lineamientos y políticas en materia de adquisición de compras, y del manual de supervisión para estar acorde con los contenidos mínimos propuestos en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública, y mitigar la materialización de riesgos de corrupción asociados a delitos contra la administración pública.

Proceso de Participación

Dentro del proceso de participación el principal obstáculo que identifica el Jardín Botánico es la falta de directrices para garantizar el proceso de gestión documental. Esto incluye la producción, intercambio y socialización de la información producida por cada una de las dependencias. Labor que se dificulta por el escaso reconocimiento institucional para fortalecer el proceso, la dispersión de los equipos en campo de otras dependencias que adelantan acciones de apropiación social sin la coordinación de la Subdirección Educativa y Cultural, y el desconocimiento de los nuevos contratistas sobre los recursos institucionales y las temáticas que son abordadas por la entidad. Por otra parte se reconoce la necesidad de promover los procesos de autoevaluación para el fortalecimiento del quehacer institucional e incluirlos de

manera más sistemática como parte de las acciones de mejoramiento que deben monitorearse periódicamente.

Adicionalmente a lo estipulado, se recomienda que toda la información que se produce en el proceso sea visible y accesible a todos los grupos de interés, en la página web deben estar publicados las formas de participar formal e informalmente, las evidencias sobre la inclusión de los resultados cualitativos y cuantitativos de la participación de la ciudadanía y la promoción de la audiencia pública de rendición de cuentas. Con respecto a lo último es importante tener en cuenta que el componente de rendición de cuentas de la Estrategia Anticorrupción debe estar acorde con las acciones del plan de mejora e incluir actividades que garanticen el diálogo y la retroalimentación, los espacios públicos, y la información de calidad: actualizada, oportuna y comprensible.

Proceso de Atención al Ciudadano

El proceso de Atención al Ciudadano del Jardín Botánico identifica dentro de sus vacíos la falta de oportunidad de la información que alimenta el proceso y que se genera desde todas las áreas, por ende se hace evidente la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación entre las dependencias con el fin de fortalecer el proceso de intercambio de documentos y entregar en el tiempo correspondiente los bienes y servicios que requiere la ciudadanía. Sin embargo, para garantizar la atención a la ciudadanía también es importante que los servidores de la entidad tengan claro la forma como opera el proceso, el manejo del aplicativo SDQS, y los canales y tiempos de respuesta de requerimientos presentados por la ciudadanía, además que se ponga en marcha la acción de mejora referida a actualizar y socializar el procedimiento PE.02.04.01 para la atención de requerimientos cada vez que estos se soliciten.

De igual forma se requiere incluir dentro del componente de atención al ciudadano de los planes anticorrupción estrategias para mejorar la capacidad ciudadana de acceder a los bienes y servicios y la oportunidad de las respuestas, en ello pueden incluirse mecanismos para que la ciudadanía pueda hacer seguimiento a sus requerimientos.

Proceso de Control Interno

En cuanto al proceso de control interno los cuellos de botella están asociados con la comunicación interna de la entidad, la alta rotación de personal, el desconocimiento sobre el sistema integrado de gestión y la debilidad en el proceso de autocontrol y autoevaluación institucional. Es oportuno poner en marcha las acciones que están planteadas en el plan de mejora para propiciar un ambiente dentro de la entidad que permita dar continuidad a los proyectos que se disponen y que no se vean afectados por la llegada de personal nuevo constantemente, aunque esto no exime a todos los servidores de las capacitaciones periódicas a las que deben asistir para asegurar que conocen con claridad cada una de los procesos incluido el funcionamiento del Sistema Integrado de Gestión.

Existen otras medidas que garantizan el derecho a la información pública y se relacionan directamente con el proceso de control interno. Por ejemplo, la publicación de los informes de los órganos de control externo, la publicación del link de los órganos de control, y los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento. El cumplimiento de la Ley de Transparencia 1712 de 2014 y el contenido de las Estrategias Anticorrupción son instrumentos fundamentales que previenen la materialización de la corrupción y fortalecen los vacíos de los procesos en diálogo constante con las acciones que se proponen en los planes de mejora.

Instituto Distrital de Gestión De Riesgos Y Cambio Climático – IDIGER-

Proceso de Contratación

Frente al proceso de contratación, la entidad reconoce dentro de sus cuellos de botella la falta de oportunidad en la entrega de documentos para adelantar procesos contractuales y deficiencias en el archivo e informes de gestión de los procesos adelantados. Frente a estos cuellos de botella propone la generación de lineamientos más estrictos. Sin embargo, al verificar el cumplimiento de la ley 1712 de 2014 en relación con la publicación de información pública, se encuentra que tanto el Plan Operativo Anual como el manual de contratación y de supervisión de contratos, documentos operativos de la entidad no están publicados, lo cual se evidencia en la matriz de sistematización de las reflexiones dadas en la entidad en dónde a la pregunta sobre la relación entre documentos estratégicos y operativos la entidad responde ND.

Así mismo, es particularmente importante mejorar la relación del área de contratación con las demás áreas, en el sentido que más allá de esperar tener los documentos completos y en orden para efectuar una contratación, puedan hacerse parte de los ejercicios de retroalimentación a los procesos. Una relación estrecha entre el área de contratación con las demás dependencias facilita el proceso de contratación, que involucra a varias de las dependencias, pero que requiere apoyo en la medida que cada parte del proceso tiene sus especificidades.

Proceso de Participación

En relación con este proceso, aunque en las matrices de sistematización de las reflexiones generadas a partir de las preguntas orientadoras de la metodología, se diferencian los procesos de participación y de atención al ciudadano, la entidad entregó en una única matriz de plan de mejora combinando los dos procesos, lo cual no solo no es un error, teniendo en cuenta que cada proceso tiene un objetivo y un alcance distinto, sino que limita la participación real y efectiva en la toma de decisiones de la entidad.

La entidad enuncia dos cuellos de botella que se relacionan con este proceso, uno, la distancia por parte de los funcionarios y servidores con la comunidad y otro, la deficiencia en los canales de difusión para la participación ciudadana.

Lo que resulta paradójico es que la entidad coordina los Consejos Locales y Consultivo de Gestión de Riesgos y Cambio Climático, con lo cual, al menos de manera formal cuenta con el escenario para un trabajo más directo con la ciudadanía. Sin embargo, por las demás evidencias recogidas a lo largo del año, se puede establecer que hay dos falencias sobre las cuales se recomienda trabajar de manera más directa: 1. La generación de mecanismos reales para que la voz y las propuestas de la ciudadanía, tanto la representada en espacios formales como los Consejos, como la no formal, sea tenida en cuenta en la construcción de políticas, lineamientos y documentos estratégicos de la entidad y 2. Que estos mismos espacios o instancias sean tenidos en cuenta en el proceso de rendición de cuentas que es uno de los cuellos de botella encontrados en el proceso de investigación para la construcción de este documento.

Así, el proceso de participación dentro de la entidad requiere el reconocimiento y fortalecimientos de los espacios formales, el fortalecimiento de espacios no formales para un ejercicio permanente de diálogo con la ciudadanía, superando la consideración según la cual es

suficiente con una audiencia o un informe de rendición de cuentas y una o dos reuniones al año con el Consejo Consultivo para mostrarles los logros de la entidad.

Proceso de Atención al Ciudadano

En este proceso, la entidad reconoce un retraso en la implementación completa del Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos, en la medida que no se cuenta con aplicativo de registro de atención a la ciudadanía, aunque hay un instructivo de manejo del procedimiento no hay uno para dar respuesta, las áreas no responden oportunamente, o responden de manera incompleta, y entre las diferentes áreas no hay comunicación para la adecuación completa del procedimiento. Frente a este panorama el Plan de Acción de Mejora propone trabajar en ajustes al procedimiento, generación del aplicativo y capacitaciones y concientización de los funcionarios y servidores para que tomen con mayor responsabilidad la respuesta oportuna y de calidad a lo planteado por la ciudadanía.

En lo estructural, atendiendo a lo consignado en la matriz de sistematización de las reflexiones a propósito de las preguntas orientadoras, hay dos consecuencias que la entidad debe abordar de manera urgente para evitar ahondar en cuellos de botella, uno es la consolidación de la información proveniente del SPQR para la generación de cambios en los procesos y procedimientos y dos, la articulación del plan de formación, de inducción y re-inducción con contenidos relacionados con atención a la ciudadanía y derecho al acceso a la información pública.

Proceso de control interno

En el proceso de control interno se evidencian tres grupos de cuellos de botella con sus respectivas acciones de mejora. Uno de los cuellos de botella encontrados es el de los contenidos y publicidad interna y externa de las auditorías. Aquí se precisa la necesidad de mejorar la información de las auditorías, así como su proceso de comunicación interna. Por otra parte de insiste en la necesidad de generar un proceso de formación que tenga en cuenta los principios y valores de la entidad y reformular el código de ética. Finalmente, están las propuestas relacionadas con el cambio en la cultura organizacional sobre todo en lo referido a los ejercicios de autoevaluación, la actitud frente a las auditorías y el plan de mejoramiento, y los procedimientos para la entrega de cargos.

La entidad reconoce en varios de los procesos analizados que una herramienta efectiva para la generación de cambios es el Plan de Mejoramiento fruto de los ejercicios de seguimiento y control, que entre otras virtudes articula, según la entidad, a todas las dependencias y los escenarios de toma de decisiones. Sin embargo, las auditorías y los planes de mejoramiento no son publicados, con lo cual las demás áreas no se sienten completamente involucradas y la ciudadanía no se hace parte del proceso.

L. SECTOR SALUD

Secretaría de Salud

Proceso de Contratación

La Secretaría de Salud identificó como cuellos de botella en el proceso de contratación la falencia en la planeación institucional que afecta la eficiencia en la gestión, asociado los tiempos y al seguimiento al Plan Anual de Adquisiciones. Adicionalmente, revisando las otras fuentes de consulta para este análisis se encontró que la Secretaría no publicó el Plan Operativo Anual de la vigencia anterior, que si se tiene como referencia en relación con el Plan Sectorial y bitácora para el Plan de Adquisiciones, se puede observar que el círculo se cierra.

Adicionalmente manifiestan un problema de formación de personal en temas específicos de contratación, para los contratistas, para lo cual se plantea la consulta a organismos internacionales que permitan gestionar inversión en la formación de funcionarios de planta y contratistas. En este caso específico, se recomienda incluir en la formación y hacer la publicación completa del Manual de supervisión, dos temas que aunque no identificados aportan la gestión interna y el control del proceso.

Finalmente, la Secretaría encuentra como cuello de botella de visibilidad el que su contratación no aparezca como Secretaría, sino como Fondo, lo cual impide el seguimiento por parte de la ciudadanía. Este aspecto resulta importante en aras de la transparencia y al acceso a la información pública, en la medida que el Estado debe simplificar los canales de información, no complejizarlos y esta característica del registro puede afectar el ejercicio de presentación de quejas y reclamos e incluso de participación, para el caso de ejercicios de control social y veedurías ciudadanas.

Vale la pena anotar, que en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano del 2015 no se encontró el mapa de riesgos dentro del documento, la recomendación es hacer visible la información, de manera que la ciudadanía tenga elementos para entrar en diálogo con la entidad y esta pueda generar ajustes que redunden en la gestión.

Proceso de Participación

Dentro de este proceso, la Secretaría hace una amplia identificación de cuellos de botella o fallas, por ejemplo manifiesta que no existe un mecanismo de interlocución eficaz del área de participación con las otras áreas, falta de seguimiento a compromisos adquiridos en los Comités, desconocimiento o falta de definición de los procedimientos por parte de otras dependencias de la SDS y falta de sistema de información que consolide los procesos relacionados con participación. Adicionalmente manifiesta que perfil del talento humano asignado al procedimiento no necesariamente se cumple y que los hospitales no cumplen con los lineamientos brindados por el procedimiento y no hay proceso de capacitación continuo en relación a la promoción de la participación dentro del sector.

Finalmente se encuentra como cuello de botella la falta de un aplicativo o herramienta TIC que ayude a hacer seguimiento a las acciones realizadas por participación.

Dentro de las estrategias establecidas para dar solución a estas problemáticas, el equipo de la Secretaría de Salud plantea, para el primer grupo de fallas, generación de trabajo entre áreas y establecimiento de mecanismos de seguimiento a los compromisos, que se vincula con el último grupo de fallas esbozadas, y en donde se percibe un gran reto en la relación que establece la Secretaría y los hospitales con la ciudadanía. Sin embargo, la forma en que se enuncia tanto el problema como la solución no trae el fortalecimiento de los espacios de participación. Se denuncia participación en abstracto, no hay referencia a un sistema y escenarios e instancias propias que permitan un diálogo permanente con la ciudadanía. Esto se vincula con la exploración de otras fuentes de información usadas para este análisis, en donde uno de los factores a tener en cuenta por parte de la Secretaría tiene que ver con la capacidad de interlocución y participación real de la ciudadanía y los grupos de interés en la definición de políticas del Distrito en materia de salud y su seguimiento. Así mismo, se recomienda fortalecer los ejercicios de rendición de cuentas, para que no sean un escenario unidireccional, sino que efectivamente permita el diálogo.

La preocupación en relación con el sistema de información y el alcance de la participación vale la pena tenerlo en cuenta, no solo para hacer seguimiento a compromisos, sino fundamentalmente para identificar temas de importancia para la comunidad que puedan servir de canal de trabajo colectivo.

Proceso de Atención al Ciudadano

En materia de atención al ciudadano, la Secretaría enuncia de manera integral los cuellos más importantes que no solo afectan a la Secretaría como ente rector, sino que se refleja también en los hospitales. Los informes del SDQS no se tienen en cuenta para la toma de decisiones, la información está desactualizada y la respuesta no es oportuna. Adicionalmente el proceso de inducción y re-inducción no incorpora componente de atención al ciudadano como parte de la formación que todo servidor debe tener.

Para las fallas encontradas se plantea el involucramiento de la Alta Dirección, la generación de capacitaciones continuas y la generación de un sistema que recuerde a las Subsecretarías los compromisos en relación con el SDQS y habría que incluir aspectos prácticos que vinculen al funcionarios con la atención directa a la ciudadanía, teniendo en cuenta que salud es un sector sensible a la relación con la ciudadanía y de quienes debe recibir toda la retroalimentación posible para el ajuste de sus procesos.

Proceso de Control Interno

En el proceso de control interno la entidad no encontró cuellos de botella, sin embargo, en la matriz de sistematización de las reflexiones realizadas es posible identificar una falencia relacionada con la poca cultura de la auto-evaluación y auto control como herramientas de control preventivo y mejora de los procesos. Aunque este tema es clave en la dinámica de las entidades, diseñar estrategias dirigidas a transformar estas prácticas es tal vez el punto clave para los ajustes de gestión e implementación de estrategias de salida a las fallas encontradas en los demás procesos.

M. SECTOR INTEGRACIÓN SOCIAL

Secretaría Distrital de Integración Social

Proceso de Contratación

Los cuellos de botella que están asociados al proceso de contratación se relacionan con los lineamientos en gestión de la información: publicidad y socialización. En primer, lugar es importante que se adelanten los procedimientos para habilitar el link del SECOP en la página web y que este funcione como mecanismo para comunicar a la ciudadanía y grupos de interés en general los procesos contractuales que se adelantan en la entidad.

En segundo lugar, es necesario usar los resultados de las evaluaciones de los procesos como herramientas para mejorarlos, por ejemplo frente a las falencias identificadas en el instructivo de inducción al puesto de trabajo se deben tomar medidas que perfeccionen el proceso y no permitan que por la delegación de las competencias de los jefes o supervisores a otras personas se afecte el cumplimiento de los proyectos para las cuales fueron contratados, ellos son los principales responsables de la labor que realiza el personal que tienen a cargo. En tercer lugar, es importante incluir el informe final de supervisión como herramienta para tener en cuenta en el proceso de gestión contractual y de cesión. Este hecho permite tener un registro sobre el cumplimiento de las obligaciones contractuales a los largo del tiempo y funciona como medida de control y seguimiento de la contratación.

A su vez es indispensable que se atiendan los requerimientos dispuestos en la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública para que no exista ninguna zona de opacidad que pueda derivarse en corrupción, en este caso la inclusión de los plazos de cumplimiento de los contratos, y los datos de adjudicación y ejecución de contratos incluidos concursos, licitaciones y demás modalidades de la contratación pública en los casos que fuere necesario.

Proceso de Participación

El primer cuello de botella que se identifica es la falta de publicidad de información relacionada con el proceso, sin embargo la SDIS reconoce la importancia de actualizar bimensualmente la información relacionada con los lineamientos institucionales para la participación y acción en el territorio porque esta no se publica con regularidad.

El segundo vacío institucional se refiere a una escasa planeación y gestión dentro del proceso porque no existe un documento de guía técnica oficial que oriente el funcionamiento de los colectivos ciudadanos en defensa y cuidado de lo público. Es oportuno que se ponga en marcha la elaboración de los lineamientos para su respectiva oficialización y aprobación porque funciona como un marco a través de la entidad se acerca a la ciudadanía de manera más responsable.

Si bien lo anterior corresponde a una estrategia adecuada para la gestión de la participación esta debe dialogar directamente con la acción dispuesta frente al tercer vacío institucional que es la falta de oficialización de un Equipo de Plan Institucional de Participación necesario para que el proceso se consolide como eje transversal dentro de la entidad.

Otro aspecto relacionado con la participación es el proceso de petición y rendición de cuentas, escenarios que permiten que la ciudadanía conozca y sea parte de la gestión pública de la entidad. Sin embargo, el Plan Anticorrupción de la SDIS no contiene acciones para fortalecer este componente, por eso se considera apropiado que se incluyan medidas para promover la oferta de información de calidad: oportuna, clara, comprensible y actualizada, y el diálogo y la retroalimentación en espacios de debate dispuestos para ello. Los resultados de estas acciones deben ser publicados y socializados con la ciudadanía usando en principio herramientas como la plataforma web, donde pueda ser evidente la incorporación de recomendaciones por parte de la ciudadanía a la gestión de la entidad, y los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos.

Proceso de Atención al Ciudadano

En cuanto al proceso de atención al ciudadano la SDIS identifica un único vacío el Defensor del ciudadano se encuentra delegado a un funcionario de cargo directivo y esto dificulta el ejercicio de sus funciones con la dedicación y el tiempo que se requiere. Conforme a lo estipulado en el plan de mejora es necesario garantizar que la figura del defensor del ciudadano se delegue a otro servidor de la entidad que se encuentre capacitado para liderarlo.

Sin embargo existen otros vacíos que deben atenderse de manera oportuna con el fin de garantizar la efectividad del proceso, en primer lugar el criterio de accesibilidad, toda la información que se produce dentro de la Secretaría y en mayor proporción aquella referida a los trámites y servicios que ofrece debe estar divulgada en idiomas y lenguajes comprensibles acorde con las necesidades de los grupos de interés, en segundo lugar debe garantizar que se atiendan las solicitudes de manera adecuada y oportuna, y por vía electrónica si así lo requiere el solicitante, en tercer lugar el informe de PQRS debe realizarse, divulgarse y socializarse, y finalmente es importante disponer de encuestas de satisfacción ciudadana sobre el servicio y medidas para hacer seguimiento.

Proceso de Control Interno

El cuello de botella identificado en el proceso de control interno de la SDIS se refiere al mapa de riesgos de corrupción que se realiza como parte de la Estrategia Anticorrupción. Es importante que tal como se dispone en el plan de mejora, la metodología para la construcción del mapa de riesgos se implemente de manera correcta y consiente, porque este documento permite identificar las zonas de opacidad susceptibles de corrupción pero además las medidas para prevenirlos y mitigarlos. Sin embargo los demás componentes del PAAC también son fundamentales pues procesos significativos de la gestión que se relacionan con este decreto: anti-trámites, rendición de cuentas, atención al ciudadano y Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información Pública.

Finalmente, se propone incluir dentro del plan de mejora acciones para garantizar la divulgación de los informes realizados por los Órganos de Control externo, los planes de mejoramiento y los informes de seguimiento a los planes de mejoramiento.

Instituto Distrital para la Protección de la Niñez y la Juventud – IDIPRON-

Proceso de Contratación

Dentro del proceso de contratación el IDIPRON identifica la gestión de la información como un vacío recurrente, la falta de comunicación y desarticulación con las demás áreas, el desconocimiento sobre los tiempos estipulados en los procesos y la recepción tardía de documentos como las actas de inicio y ejecución contractual para alimentar la base de datos de la oficina de jurídica son las causas principales que retrasan el proceso.

Los procesos de inducción y re-inducción son escenarios propicios que permiten el conocimiento detallado de las labores que se desarrollan en cada área de la entidad, por eso pueden convertirse en un escenario oportuno para familiarizar a todos los servidores con la labor que se desarrolla en el proceso de contratación. Sin embargo, no puede descartarse la importancia de realizar el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de forma consciente y detallada para construir acciones efectivas que prevengan la corrupción, esto en cumplimiento del Estatuto 1474 de 2011, y en el marco de la Ley de Transparencia y Derecho de Acceso a la Información, la publicación y divulgación de los contenidos mínimos referidos al proceso, plan anual de adquisiciones, manual de contratación, manual de supervisión, POAI entre otros, y el desarrollo de estrategias para mejorar la gestión documental y los ajustes institucionales.

Proceso de Participación

En el proceso de participación el IDIPRON considera la información, el escaso recurso humano, el deterioro del clima laboral y la falta de apropiación por parte de los funcionarios en el tema de participación de los jóvenes que no pertenecen al gobierno escolar, como las principales fallas. Sin embargo es importante tener en cuenta que la petición y rendición de cuentas es otro proceso asociado a la participación que se debe garantizar y que no se tiene en cuenta a la hora de identificar fallas.

Las acciones de mejora construidas para mejorar la comunicación interna de la entidad deben estar presentes en todos los procesos porque esto hace parte de la gestión documental. Frente al clima organizacional es importante considerar el componente de ética y buen gobierno y en lo posible realizar campañas institucionales que les permitan a todos los servidores trabajar con buena disposición para atender competentemente las labores que así lo requieran. La falta de apropiación respecto a los temas de participación puede ser una consecuencia directa de este cuello de botella y por ende la sensibilización debe ser una tarea permanente en la entidad.

Además, es importante que el IDIPRON considere acciones para garantizar la calidad de la información que se produce y se comparte con la ciudadanía, esto significa que sea completa, actualizada y comprensible esto último atendiendo el criterio diferencial de accesibilidad que debe ser transversal en todas las áreas de la entidad. Otro punto importante lo constituyen los espacios de diálogo y retroalimentación para los cuales se requiere capacitar a la ciudadanía y el desarrollo institucional y uso de nuevas tecnologías para promover el proceso. Estos aspectos deben estar presentes en los Planes Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, y en lo posible ser transversales a los requerimientos de la Ley de Transparencia que exige que el IDIPRON tenga un mecanismo de participación establecido para la formulación de políticas, el cual debe ser publicado, divulgado y socializado, así como también, los resultados de los ejercicios de

participación y las recomendaciones de la ciudadanía a los planes y programas de la entidad que hasta el momento no son visibles en la página web.

Proceso de Atención al Ciudadano

Dentro del proceso de atención al ciudadano nuevamente se identifica la falta de comunicación interna como una falla dentro del proceso que se deriva en el desconocimiento de todas las áreas sobre los programas destinados a la población objetivo y esto por supuesto en la ineficiencia del servicio para atender los requerimientos de la ciudanía. Las acciones de mejora que se han dispuesto para atender estos vacíos van de la mano con el proceso anterior y por ello requieren de monitoreo y seguimiento periódico para evaluar si efectivamente funcionan para mitigar el impacto de estas fallas dentro del proceso.

Si bien, se reconoce el ejercicio para la identificación de cuellos de botella es primordial que el plan de mejora este coordinado con las acciones propuestas en la Estrategia Anticorrupción, en el componente de atención al ciudadano se requiere acciones para mejorar la capacidad ciudadana de acceder a los bienes y servicios y la infraestructura institucional, no solo en términos de adecuación de obra sino también en el conocimiento sobre el manejo del Sistema Distrital de Quejas y Soluciones –SDQDS-, la disposición de encuestas de satisfacción sobre el servicio, la elaboración y divulgación del informe de PQRS y la socialización del mismo en la alta dirección para la inclusión de reformas que mejoren la prestación del servicio en procesos específicos donde la ciudadanía ha presentado quejas o reclamaciones.

Proceso de Control Interno

En el marco del proceso de control interno el IDIPRON reconoce que existen pocos instrumentos de medición a través de los cuales puedan monitorear la percepción de la ciudadanía y de los funcionarios de la entidad, esto sumado a la debilidad en la apropiación de los mecanismos de la entidad y en la baja cultura de autoevaluación institucional. Los instrumentos de medición como las encuestas sobre el clima organizacional de la entidad incluidas en el sistema de calidad y sobre la percepción de la ciudadanía por los servicios que ofrece son vitales para conocer las fallas al interior de IDIPRON, sin embargo como se mencionó en el proceso anterior existe una documento alterno que permite observar el margen de variación frente a la satisfacción de la ciudadanía, los informes de PQRS, que dan cuenta de las peticiones, quejas, reclamos o felicitaciones que el público en general percibe, por ello la importancia de ser socializado e incluido como fuente de información para el mejoramiento de las procesos de la entidad.

Otra herramienta sobre la cual debe apoyarse el proceso de control interno pero que además es transversal a todas las áreas de la entidad es la construcción del mapa de riesgos de corrupción. Es indispensable que el IDIPRON consolide un mapa de riesgos de acuerdo con la estructura que ha sido determinada para tal fin, de manera que pueda identificar más fácilmente las zonas de opacidad en sus procesos, prevenir y mitigar oportunamente el riesgo.

IV. ÓRGANOS DE CONTROL

Veeduría Distrital

Proceso de Contratación

En relación con el proceso de contratación, la Veeduría incluyó dentro de sus cuellos de botella el bajo conocimiento de los manuales de contratación y supervisión, el incumplimiento de puntos de control y las demoras en los procesos contractuales. Cada uno de estos temas tiene que ver con los otros, es decir están articulados y las demoras en los procesos de contratación pueden atribuirse a desconocimiento de los manuales y las fallas en el seguimiento al desconocimiento en los puntos de control. Dentro de las estrategias propuestas por la entidad se encuentran la capacitación regular del personal y la incorporación y permanencia del personal contratado, pues consideran que la rotación o cambio del personal hace que los procesos pierdan fluidez.

En relación con la perspectiva de acción para mejorar, vale la pena recoger de la matriz de sistematización de las reflexiones la respuesta entregada por la entidad a la pregunta: ¿Qué destacaría y que cambiaría en orden a mejorar la dinámica interna de la entidad? Actualización permanente de los procesos y procedimiento y actualización de los aplicativos tecnológicos al interior de la Entidad. La identificación de riesgos, puntos de control y generación de alertas, con aplicación de mecanismos de control y seguimiento al proceso.

En el proceso de contratación aparecen dos formas de ver la solución a los cuellos de botella planteados, una es capacitar al personal, con énfasis en un tema específico (procedimientos de contratación y supervisión) y otra ajustar los procedimientos, mejorando los sistemas de alerta y seguimiento. Aunque las dos perspectivas son complementarias, vale la pena recomendar un ejercicio circular de trabajo que vincule el seguimiento y control a los procesos, con la generación de capacitaciones, en donde vale la pena analizar si quienes están a cargo de las acciones propias del proceso de contratación son contratistas o funcionarios de planta y que afecta realmente el proceso, si la permanencia en la entidad o los cambios normativos frecuentes. Ambos argumentos presentados en el ejercicio como parte de las limitantes o factores que profundizan el efecto del cuello de botella identificado.

Proceso de Participación.

En relación con el proceso de participación la entidad destaca dentro de sus cuellos de botella las deficiencias en la implementación de una estrategia de difusión de la información que sea amigable a la ciudadanía, así como el aprovechamiento de nuevas tecnologías para mejorar el diálogo. El análisis de las herramientas con que cuenta la Veeduría para facilitar la participación de la ciudadanía, arroja que efectivamente la generación de estrategias que acerquen a la ciudadanía a la entidad a través de diálogos permanentes que aborden el rol de la Veeduría como ente de control preventivo, más allá de las formaciones que ofrece la veeduría para el control social, que se aplican en otros sectores de la administración, es la deficiencia a cubrir.
Dentro de los aspectos no incluidos en las Acciones de mejora están la generación de una memoria institucional de lo que ha sido el control social desde la perspectiva de la Veeduría Distrital, para revisar enfoques, aproximaciones y resultados de los ejercicios propuestos, así como la generación de una relación más directa entre el SDQS y participación. Preguntas como ¿hasta dónde llega el control social? ¿Con que herramientas cuenta? Y cómo el SDQS alimenta el

ejercicio de la participación y el control social? Se plantean como necesidades de profundización en la relación de la entidad con la ciudadanía, de mejoramiento del diálogo, la rendición de cuentas y la generación de cambios dentro de la entidad.

Proceso de Atención al Ciudadano

El proceso de atención al ciudadano reporta cuellos de botella similares a los reportados por las demás entidades. Se encuentra un bajo reconocimiento de la importancia del proceso dentro de la entidad, desconocimiento o desinterés por parte del personal con respecto al tema y valoración de los derechos de petición sobre las solicitudes de información o quejas, lo que hace que la priorización en tiempo destinado, calidad de información y oportunidad se enfoque en las respuestas a los derechos de petición.
Dentro de las soluciones, se incluye la incorporación de más personal, que en el caso de la Veeduría se justifica en razón al seguimiento que hace del cumplimiento de la obligación de respuesta de las demás entidades del Distrito, pero que no resuelve el problema interno. Para facilitar el proceso interno, se propone la unificación del Orfeo y el SDQS, lo cual ayuda al seguimiento y al reporte de tiempos para el vencimiento.

Un aspecto no explorado por la Veeduría, relacionado con el proceso de atención a la ciudadanía es la generación y uso de encuestas de percepción y satisfacción sobre el trabajo de seguimiento y respuesta de la misma entidad a las peticiones, quejas y reclamos.

Aunque la entidad manifiesta, en los demás procesos, contratación y participación que no se tiene en cuenta el SDQS para el ajuste de los procesos, porque no se han presentado quejas, comentarios o aportes en ese sentido, vale la pena tener en cuenta el panorama y la información Distrital con la que cuenta la Veeduría, que además de ser aprovechada para la mejora de la entidad, implica un ejercicio permanente frente a las demás entidades del Distrito. Los informes sobre las entidades y el Distrito, deben incorporar recomendaciones para la generación de ajustes a los procesos, que permitan a las entidades comprender el alcance del proceso y su relevancia para la gestión distrital.

Proceso de Control Interno

La entidad en materia de control interno reporta cuellos de botella relacionados con la visibilidad y reconocimiento por parte del personal del proceso de control interno, su utilización en los procesos misionales y la poca disposición de los funcionarios y servidores a integrar el control como herramienta de trabajo, así mismo, dentro de todos los procesos se registra un bajo nivel de autocontrol en funcionarios y servidores de la entidad.

Aunque formalmente la entidad cumple con todos los estándares establecidos en materia de control interno, en relación con la presentación de los informes, el acceso a los portales de los demás entes de control y la publicación de los informes de auditoría y de seguimiento a las auditorías, es importante revisar el uso que se da en el proceso de mejora a la información interna. En tanto no se reconoce el aporte del proceso de control interno a los procesos misionales, se pierde el sentido del proceso y no se logra abordar de manera integral el cuello de botella.

Un tema mencionado en la matriz de sistematización de las reflexiones desarrolladas, muestra como tema sensible e importante para tener en cuenta, la cultura del auto control. Aunque no se hace explícita en los cuellos de botella y en las acciones de mejora, en el fondo del problema

se encuentra la actitud y proclividad de los funcionarios y personal en general de la entidad hacia el control y seguimiento, hacia el reporte de fallas y el abordaje desde la perspectiva de los procesos.

La Veeduría avanza en proponer estrategias de formación, vía inducción y re-inducción de personal con contenidos diferenciados por procesos, lo cual puede ser una estrategia para el proceso de control interno y el diseño de las capacitaciones y ejercicios prácticos de seguimiento que pueden redundar en cambios institucionales.

V. ALCALDÍAS LOCALES

Las Alcaldías Locales son autónomas para el proceso de contratación, a través de los Fondos de Desarrollo Local, así mismo desarrollan las estrategias de participación en lo local de manera directa, aunque compartiendo recursos y con funciones de coordinación para la llegada al territorio de los distintos sectores de la Administración Distrital. En lo relacionado con la atención al ciudadano y el control interno, estos dos procesos siguen en cabeza de Secretaría de Gobierno como cabeza de sector.

A continuación se presentan los resultados de la aplicación de la metodología desarrollada para el año 2015 para los procesos de Contratación y Participación Ciudadana. Dado que la Secretaría de Gobierno no envió información con los procesos de Control Interno y Atención al Ciudadano, estos se abordarán en este informe desde las falencias encontradas por la Veeduría Distrital en el marco de la aplicación de herramientas de visibilidad y control preventivo recogidas a lo largo del año, no desde los planes de mejora propuestos, como en las demás entidades.

Teniendo en cuenta que este es un informe general, se recogieron, organizaron y analizaron tanto los cuellos de botella como las acciones de mejora de manera que permitieran una mirada general.[2]

Proceso de contratación

Dentro del proceso de Contratación se lograron identificar 4 grandes cuellos de botella, según lo expresado en el Anexo 3: Plan de Acciones de Mejora.

En primer instancia se abordan las fallas en la comunicación, información y formación de las personas que hacen parte de las distintas áreas y que afectan el proceso de contratación, en momentos o procedimientos específicos: planeación y actualización del Plan de adquisiciones, generación de estudios previos (que incluye la relación con los proveedores y la presentación de cotizaciones), falta de información de las distintas dependencias y publicación de contratación en las páginas de SECOP y contratación a la vista. Frente a esta falla, se plantea la necesidad de establecer mecanismos más eficientes de comunicación y trabajo conjunto, la supresión de algunos trámites internos (no se mencionan) y la generación de procesos de información y formación a la ciudadanía para que frente al desconocimiento del proceso contractual no presuma la existencia de hechos de corrupción.

En segundo lugar se encuentran las fallas en la relación y coordinación entre los procesos contractuales adelantados por los Fondos de Desarrollo Local y aquellos desarrollados por cada uno de los sectores y entidades del Distrito en el territorio. La falla está en la falta de coordinación y por lo tanto la ineficiencia en el uso de los recursos públicos.
Y finalmente, asociado al proceso de contratación se encuentra la dificultad para sistematizar, organizar la información, el archivo documental y por tanto el fortalecimiento del sistema de

[2] El análisis se construyó con base en la información suministrada por 13 Alcaldías Locales que diligenciaron la matriz N.2 de sistematización y 16 que diligenciaron la matriz N. 3 de Plan de Mejora. Dos Alcaldías presentaron el mismo plan de mejora, como resultado del trabajo realizado.

gestión documental que afecta el seguimiento de las acciones contratadas y por lo tanto el impacto logrado en el territorio con la inversión prevista.

Proceso de participación ciudadana

En el proceso de participación, las Alcaldías locales enuncian en primer lugar, la falta de directrices y articulación entre entidades para intervención en territorio, falta de claridad sobre la forma en que se fomenta y fortalece la participación, falta de seguimiento y evaluación a los procesos acompañados, así como su limitada visibilización interna, aunado a la alta rotación de personal tanto de entidades en el territorio, como dentro de la misma Alcaldía Local. En este aspecto, se propone mejorar los niveles de coordinación interinstitucional.

En segunda instancia, la desactualización de la información poblacional, y militados contenidos relevantes producidos por las Alcaldías Locales que se hacen públicos, en donde se propone que se elaboren diagnósticos por proyectos que sean utilizados por el resto de los sectores.
Finalmente, se identifican bajos niveles de participación de la ciudadanía, desconocimiento de las competencias de las diferentes entidades por parte de la ciudadanía y cultura de la participación reactiva en múltiples escenarios que no se articulan y que en algunos casos fomentan la personalización de los mecanismos de participación y su mal uso por parte de pequeños grupos o personas y sus intereses. Aquí se proponen ejercicios de formación a la ciudadanía que valdría la pena complementar no solo con información sobre alcances y competencias de los distintos niveles de la administración pública, sino de acceso a la información, transparencia, control social,

En relación con la categoría de gestión, las alcaldías locales destacan como cuello de botella el insuficiente recurso para atender necesidades de la población en donde se prevé como acción de mejoramiento solicitar más presupuesto, esto aunque puede entenderse, va en contra de la rendición de cuentas de la Veeduría Distrital realizado en marzo y diciembre de 2015, en donde un porcentaje superior al 40% de los recursos de las Alcaldías Locales en el pasado cuatrienio no fueron ejecutados. En ese sentido se debe revisar la priorización que se ha dado a la ejecución del presupuesto local y su relación con las necesidades de expresadas por la ciudadanía, así como el rol de la Alcaldía local como engranaje entre la intervención de los diferentes sectores, su propia intervención y la garantía para la participación de la ciudadanía, no solo en la priorización, sino en el seguimiento.

Proceso de control interno

Aunque en principio, ninguna de las Alcaldías Locales diligenciaron la matriz de Plan de Mejora en lo relativo al proceso de control interno, porque es un proceso que aun depende enteramente de la Secretaría de Gobierno, varios de los cuellos de botella encontrados en procesos como contratación o participación, en realidad expresan falencias en el proceso de control interno. Dentro de lo expuesto por las Alcaldías Locales, que se puede clasificar como fallas o cuellos de botella del proceso de control interno están: Primero, falta de actualización y capacitación de funcionarios, en donde se destaca la debilidad en los procesos de inducción y re-inducción. La falta de conocimiento y de interés de los funcionarios por apropiar las directrices y procedimientos. La capacitación en algunos casos es muy general, en otros casos, muy específica, y es difícil que se aprovechen espacios de encuentro para socializar y poner en marcha planes de mejora como equipos. Adicionalmente, no hay cultura de la publicidad y transparencia de la información, y por lo tanto la información por demanda absorbe gran parte del tiempo de algunos de los funcionarios en las localidades.

Aquí vale anotar que se hizo explícita la necesidad de integrar a las capacitaciones a los contratistas, en la medida que son estos quienes están adelantando ciertas labores y el proceso de formalización del empleo público aún está en marcha.

Adicionalmente, las Alcaldías locales identificaron que no se documentan los procesos de auto-evaluación dentro de las Alcaldías y que no existe un mecanismo eficaz de denuncia de corrupción.

Proceso de atención al ciudadano.

Finalmente, en relación con el proceso de atención al ciudadano, algunos de los cuellos de botella que podrían estar en esta categoría, las alcaldías las ubicaron en participación, lo cual es un grave error de aproximación, más teniendo en cuenta que los cuellos de botella identificados tiene que ver con la inexistencia de mecanismos de alerta frente a vencimientos de términos para contestar derechos de petición.

VI. HOSPITALES

Proceso de Contratación

En relación con el proceso de contratación los hospitales manifiestan como una falla recurrente la falta de planeación manifestada en necesidades mal reportadas o incipientemente formuladas, los tiempos que toma obtener la disponibilidad presupuestal en la baja publicidad sobre convocatorias e inicio de procesos, la acumulación de requerimientos, la falta de actualización y publicación del plan de compras, la cantidad de prórrogas y adiciones a los contratos, y la debilidad técnica de los estudios previos y estudios de mercado. Adicionalmente identifican como fallas, el poco conocimiento de funcionarios y servidores de manuales y procedimientos de contratación y supervisión, y la debilidad en el archivo y seguimiento a las carpetas de los contratistas, así como la demora en la liquidación de los contratos.

Esta identificación de fallas se corresponde con lo encontrado en la verificación de contenidos en las páginas web de acuerdo con la dispuesto en la Ley 1712 de 2014, demuestran que tanto la información contractual, como financiera y presupuestal aun no son plenamente visibles a la ciudadanía.

Dentro de las acciones de mejora se incorpora como clave la publicación de información, sin embargo, atendiendo a la dinámica geográfica y de brecha tecnológica que se presentan en las comunidades cercanas a los hospitales de la ciudad, se recomienda tener en cuenta otras estrategias de circulación de la información, atada a una estrategia de formación e información que fortalezca la relación con la ciudadanía. Aunque la información de contratación no es la única que requiere una atención especial en términos de publicidad, si es la más sensible, teniendo en cuenta que la desinformación genera comentarios que en el caso de contratos se vinculan con corrupción, lo cual no hace bien ni a la entidad, ni al equipo humano y por supuesto a la ciudad.

Proceso de Participación

Dentro de las fallas encontradas en el proceso de participación, se destaca que para varios hospitales es necesario contar con lugares físicos para reuniones y la disponibilidad de la información vía web. Ven como un cuello de botella la inexistencia de cronogramas preestablecidos de reuniones y otras actividades con la comunidad, así como el incumplimiento de reuniones ya pactadas y la existencia de un único espacio de rendición de cuentas al año.

Se destaca que dentro de las acciones de mejora se incorpora un componente de trabajo con la comunidad que trasciende la atención domiciliaria para la prevención, sin embargo se hace énfasis en que los recursos son escasos, por lo que se recomienda explorar acciones de visibilidad y organización de las asociaciones de usuarios, desde la propia Secretaría de Salud, como estrategia distrital bajo lineamientos del IDPAC.

Por otra parte, el debate sobre la financiación de la participación aparece como cuello de botella, en tanto se reconoce que si bien no es procedente pagar a las personas por hacerse parte de procesos que les interesa, si es necesario contar con un presupuesto que asegure el transporte, incentivos para que serán identificados y reconocidos como parte de ejercicios de incidencia colectivos y capacitación y materiales de trabajo para las personas y organizaciones. En este caso, contar con un cronograma de encuentros y actividades para el año es

fundamental, pues permite establecer estrategias de financiación y resultados a mediano plazo medibles y con impacto.

Vale la pena anotar que en algunos casos, los hospitales reportaron de manera indistinta acciones de mejora en relación con el proceso de participación y con el proceso de atención al ciudadano. Aquí es necesario tener presente una distinción sencilla entre la reivindicación y exigencia de derechos como particular y la reivindicación de derechos como colectivo. Aunque la atención al ciudadano a través del sistema de quejas, preguntas y soluciones nutre la generación de rutas de incidencia, no es lo mismo que los espacios de participación.

Procesos de Atención al Ciudadano

Con respecto a este proceso, los cuellos de botella encontrados corresponden a dos estructuras relacionadas pero diferenciadas, por una parte las fallas en los servicios que presta el hospital, sobre todo aquellas relacionadas con citas y la calidad de la atención médica, y por otra parte aquellas fallas en el sistema de PQR y su incorporación en la gestión, en donde el factor común es la falta de seguimiento continuo y sistemático a las Quejas, Preguntas y Reclamaciones como parte del sistema de toma de toma de decisiones y como información para la construcción de herramientas estratégicas anticorrupción como los mapas de riesgos.
En el primer grupo, los hospitales reportan poca disponibilidad de agendas diarias para citas en la central, la insuficiente oferta de especialistas, inadecuada infraestructura para la prestación del servicio, insuficiente capital humano para dar respuesta a todas los requerimientos del servicio, respuesta indeficiente de entidades externas para atención a pacientes en abandono y la falta de comunicación permanente con paciente y familias en medio de situaciones médicas. Finalmente, algunos hospitales manifiestan tener un cuello de botella que redunda en la atención al usuario, por las pocas acciones de prevención en cobros no debidos.

En relación con la comunicación del hospital con la ciudadanía (usuarios como interesados en el sistema de salud) hay fallas en la actualización de las carteleras y de las páginas web, pero teniendo en cuenta que la mayoría de los usuarios del sistema de salud se informan por la ocurrencia de un hecho médico, las carteleras son el principal medio de comunicación institucional del hospital.

Así, en el segundo grupo de fallas, en el sistema de PQR, los hospitales reconocen fallas en la publicidad de las decisiones de los Comités de seguimiento a los pactos por la transparencia e inexistencia de mecanismos de denuncia de hechos de corrupción. Por otra parte, se manifiesta que los hospitales tienen deficiencias en los tiempos y calidad de las respuestas a las PQR, y en general en la entrega de información institucional. Adicionalmente falta de publicidad de las acciones correctivas cuando estás son emanadas del sistema de PQR, la incapacidad y desborde de la figura del Defensor del ciudadano dentro de la estructura de gestión de los hospitales.

Dentro de los cuellos de botella estructurales, se enuncia como inadecuado el método de selección de talento humano en tanto baja aplicación de criterio de atención a la ciudadanía y por supuesto en los servicios médicos. Las capacitaciones en este sentido se plantean como una acción de mejora en donde todos los hospitales cuenten con lineamientos estandarizados que garanticen una mejor relación con la ciudadanía, sin embargo varios de los hospitales manifiestan que el problema no es que no existan capacitaciones, sino la baja asistencia.

Dentro de las acciones planteadas de mejora, vale la pena mencionar el ajuste al sistema PQR internamente, en tanto pueda documentarse la forma en que las solicitudes llegan al hospital, su categorización, seguimiento y formas en que se traduce en cambios en la gestión. Así mismo la necesidad de fortalecer el sistema de respuesta pública a las quejas y reclamaciones presentadas de tal forma que la ciudadanía pueda verificar cambios a partir de fallas detectadas y oportunamente reportadas.

Proceso de control interno

Dentro del proceso de control, interno en los hospitales, se pueden identificar tres tipos de fallas o cuellos de botella: el primero relacionado con la forma en que se asumen las responsabilidades y compromisos como funcionario, es decir las fallas en las prácticas y comportamientos de los funcionarios y su relación con el control (evaluación) y los cambios; la segunda, relacionada con los el reconocimiento de fallas dentro de los procesos y la dificultad para implementar acciones correctivas incluidas en planes de mejoramiento o fruto de auditorías, bien sea por que se identifican de manera inadecuadas las fallas, como por incapacidad técnica para asumir cambios trascendentales. En tercer lugar, están las capacitaciones o procesos de inducción en donde juegan los dos escenarios anteriormente señalados, en tanto que la solución para varios de los problemas planteados son las capacitaciones diferenciales (en grupos de trabajo por procesos, o por roles) pero en donde la voluntad y percepción de los funcionarios y servidores juega un rol fundamental, y donde los ajustes a los procesos o resultados, también deben verse impactados.

A partir de estos tres elementos, los hospitales manifiestan cuellos de botella en apariencia insalvables en tanto no hay proclividad a la evaluación y por lo tanto al cambio por parte de funcionarios y servidores, los procesos no están dando los resultados esperados, pero cambiarlos significa cambiar toda la estructura y las capacitaciones se perciben como insuficientes y en algunos casos inútiles. El control visto como evaluación de desempeño no tiene reconocimiento interno como herramienta de valoración del trabajo de una persona, las auditorías no son reconocidas como herramientas de evaluación de procesos y procedimientos y la implementación del plan de mejoramiento, por lo tanto, no se realiza con detenimiento y atendiendo las causas reales y estructurales; y por último las inducciones y re-inducciones a pesar de que son vistas como estrategia de cambio, no son atendidas por la mayoría de los funcionarios porque las consideran repetitivas e inocuas.

Así, el panorama no parece alentador para los hospitales, en donde la confianza está puesta básicamente en el talento humano, en que se brinden unas condiciones mínimas básicas de estabilidad y se incorporen mecanismos de auto-regulación vía referenciación entre pares, que permita la consolidación de una comunidad auto crítica.

Una mirada transversal de los procesos a partir de las categorías de análisis permite evidenciar que las fallas de visibilidad están en la generación y publicación de información completa y oportuna tanto en medios como la página web, pero sobre todo en medios comunitarios y de acceso fácil como las carteleras o boletines que circulen en establecimientos de acceso público. Los hospitales manifiestan vacíos en los lineamientos emanados de entidades como Secretaría de Salud, para mejorar la relación entre usuarios y gestión interna, y que a través de mecanismos sencillos se pueda avanzar en mecanismos de auto-evaluación permanente.

El rol de articulación de la ciudadanía con la gestión estratégica del hospital por parte del Defensor del Ciudadano está quebrada, bien sea por el desbordamiento del sistema, bien sea por la poca interlocución e incidencia que el análisis de PQR y la relación con la comunidad pueden darse en los comités de alta dirección para la implementación de cambios que redunden en la calidad del servicio prestado a la ciudadanía.

El rol del Defensor del ciudadano no es el único que requiere atención, pues desde la mayoría de los hospitales se reporta un cuello de botella en la gestión relacionado con la forma de trabajo al interior de los hospitales, en donde no hay articulación de acciones entre áreas, lo cual ha generado duplicidad o desatención a temas prioritarios.

Aquí vale la pena mencionar que los cambios culturales tienen que ver con la forma en que los funcionarios y servidores se relacionan con su quehacer diario, y en donde hay poca proclividad del personal para el trabajo en grupo, bajos niveles de comunicación y de generación de acciones colectivas, falta de cuidado y compromiso con los recursos institucionales que se manifiestan en bajos estándares de calidad, evaluación y compensación por cargas de trabajo.
Dentro de las soluciones planteadas de manera recurrente se encuentran el aprovechamiento de las inducciones y re-inducciones para que vinculen conocimientos técnicos con metodologías de trabajo en equipo. Es decir que se aprovechen sesiones de capacitación en donde se brinden conocimientos, para que se incorporen prácticas y modos de hacer en colectivo, no solo para mejorar el trabajo interno, entre funcionarios y servidores, sino en relación con la comunidad de usuarios y ciudadanía en general.

Finamente, el control se presenta como una estrategia de seguimiento en donde la generación y circulación de información se convierte en la clave para la mejoría en la gestión.

En el caso de los hospitales, se hace más evidente la necesidad de articular los 4 procesos. En varios de los documentos analizados, tanto de las matrices de sistematización de los diálogos desarrollados como del Plan de Acción de mejora, pareciera dejar como conclusión que el problema es que no hay control. Que hay fallas en la organización y los roles de gestión que redunda en la prestación del servicio de salud a la ciudad. Sin embargo, una lectura desde la perspectiva del control preventivo, permite evidenciar que las fallas se encuentran en la actitud de los equipos a trabajar colaborativamente, a auto-regularse y a exigir de otros compromiso de tal forma que los cambios vayan ocurriendo.

VII. CONCLUSIONES

De la información analizada se pueden evidenciar dos tipos de instituciones, las que se ocuparon del tema facilitando un diálogo transparente y honesto entre áreas, que los llevó a identificar y reconocer varios cuellos de botella en coherencia con la información disponible y con diferentes grados de respuesta desde el Plan de Acciones de Mejora, y aquellas entidades donde los niveles de coherencia entre lo enunciado y la evidencia recogida de manera objetiva, permite ver que el proceso de ajuste interno puede tomar mucho más tiempo, entre otras cosas porque no hace parte de la práctica institucional identificar, analizar y resolver los problemas de manera conjunta.

Resulta interesante constatar que el inicio y el fin de los cuellos de botella son las personas. La forma en que las personas plantean el problema, en donde lo ubican, a quien le atribuyen la responsabilidad y como plantean las soluciones gira en torno a los servidores. Sobre los cuales recae la responsabilidad de lo que ocurre en las entidades, en términos positivos y negativos, y también reside la capacidad de transformación.

El asunto que parece complejo es cambiar la cultura organizacional, la disposición a trabajar en equipo, compartir compromisos y cumplir las metas, tener mayor acercamiento con la comunidad, entregar información en lugar de recibir quejas, reclamos y/o derechos de petición, y transitar a nuevas formas de comunicación que trasciendan los sistemas de gestión documental como Orfeo y el correo electrónico. Es indispensable repensar el ejercicio de la función pública desde el quehacer cotidiano, optimizar los procesos y proponer cambios, lineamientos y directrices acordes con el contexto y las necesidades de cada entidad.

La aplicación de este ejercicio de participación para el fortalecimiento del control preventivo, revela que la mayor apuesta de la administración distrital es lograr que los servidores públicos de todos los niveles tomen conciencia de la importancia de la labor que realizan en cada uno de las entidades, y de las trascendencia que tiene su trabajo en el logro de la transparencia y la inclusión ciudadana.

Sin embargo, en momentos en que se discute la pertinencia de la formalización del empleo público surgen dos reflexiones:

1. Serían más eficientes, eficaces y aportarían mayor calidad al servicio que prestan, las entidades donde todos los funcionarios son de planta? Que ocurre en la realidad con las evaluaciones y las autoevaluaciones de los funcionarios de planta y las auditorías a los procesos en las entidades?

2. Serían más eficientes, eficaces y brindarían mayor calidad al servicio que prestan, las entidades donde todos fueran contratistas? Que ocurre en la realidad con las prestaciones de servicios? Hay evaluaciones a los contratistas en donde se reconoce el trabajo realizado para su incorporación en otro nivel de la escala institucional?

3. ¿Es el mérito de unos y otros lo que garantiza la permanencia en el servicio público?

La contratación, la atención al ciudadano, la promoción de la participación y el control lo ejercen personas, equipos de trabajo que pueden hacer que las cosas resulten si dedican más tiempo a trabajar juntos, a comunicarse de manera efectiva y asumir como propias las responsabilidades y la misionalidad de la entidad a la que pertenecen. El control preventivo tiene sentido en la medida que genera los cambios con la anticipación suficiente para que no haya corrupción.

En conclusión, todas las problemáticas exploradas convergen en la dificultad de los servidores de trabajar en equipo, y en la incapacidad institucional para reconocer en el servidor un eje de transformación. Es oportuno emprender acciones distintas que atiendan las consecuencias de las acciones aisladas, individuales y sin sentido de organización, institución y comunidad, que alimenten una forma diferente de abordar las dificultades de la función pública en el día a día.

Mejores contenidos y formas de circularlos, pero también mayor disposición y actitud de escucha permanente hacen falta en los servidores y en la estructura institucional de Bogotá. No hay control sin auto control. No hay procesos institucionalizados sin personal con sentido de lo colectivo. No hay transparencia sin la voluntad de dejarse ver, de entregar información, propiciar espacios de debate y retroalimentación con la ciudadanía, y sin vocación de atención al ciudadano.

VEEDURÍA
DISTRITAL

veeduriadistrital.gov.co

Diciembre de 2015