

## MEMORANDO

**PARA:** SECRETARIO, SUBSECRETARIA GENERAL Y DE CONTROL DISCIPLINARIO, DIRECCIONES, SUBDIRECCIONES, JEFES DE OFICINA y ASESORA

**DE:** SANDRA ESPERANZA VILLAMIL  
Jefe Oficina de Control Interno

**ASUNTO:** Informe Pormenorizado de Desempeño Institucional FURAG - MECI 2018.

En cumplimiento de los roles de liderazgo estratégico, evaluación y seguimiento, enfoque hacia la prevención y evaluación de la gestión del riesgo contentivos en el "Artículo 2.2.21.5.3 De las oficinas de control interno" del Decreto Nacional No. 648 de 2017 "Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública" atentamente se remiten los resultados del Índice de Desempeño Institucional de la Secretaría Distrital de Ambiente para la vigencia 2018, con ocasión del diligenciamiento del formulario FURAG MIPG-MECI.



### 1. Objetivos:

Difundir los resultados la Evaluación del Desempeño Institucional de la Secretaría Distrital de Ambiente para la vigencia 2018 y proveer las recomendaciones necesarias para incrementar los niveles de desempeño institucional.

### 2. Alcance:

Cubre la evaluación del desempeño institucional de la SDA para la vigencia 2018, de acuerdo con los resultados del diligenciamiento de la Encuesta FURAG – MECI a través de la plataforma dispuesta por el Departamento Administrativo de la Función Pública.

### 3. Antecedentes y Metodología

De conformidad con lo dispuesto en el “*Artículo 2.2.22.3.10. Medición de la Gestión y Desempeño Institucional*” del Decreto 1083 de 2015 “*Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública*” que establece que “*La recolección de información necesaria para dicha medición se hará a través del Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión – FURAG*”, el Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP estableció la metodología para la evaluación del desempeño de las entidades distritales a través de una plataforma en línea para el diligenciamiento de dos mediciones:

- Estado y avance en la operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG
- Evaluación del Modelo Estándar de Control Interno MECI

Para el cumplimiento de esta obligación, el DAFP determinó que la medición de MIPG debería cursarse a través del Jefe de Planeación o quien haya sus veces y la de MECI a través del Jefe de Control Interno o quien haga sus veces, dentro de las siguientes fechas:

Fecha de corte de la información	31 de diciembre de 2018
Periodo de reporte entidades nacionales	12 de febrero a 12 de marzo de 2019
Periodo de reporte entidades territoriales	12 de febrero a 15 de marzo de 2019

En efecto, la Secretaría Distrital de Ambiente a través de la Subsecretaría General y de Control Disciplinario y de la Oficina de Control Interno, realizó los ejercicios de consulta interna para el acopio y consolidación de la información y presentó la respectiva evaluación de cada componente, las cuales quedaron presentadas dentro del plazo otorgado según consta en los certificados de presentación emitidos desde la plataforma.

### 4. Resultados del Desempeño Institucional

#### 4.1 Estructura y Características de los formularios

La estructura de los formularios FURAG MIPG –MECI se diseñó a través de preguntas matriciales, preguntas de selección múltiple con una sola respuesta, preguntas de selección múltiple con múltiples respuestas y preguntas abiertas.

#### 4.2 Interpretación de la Medición del Índice de Desempeño

Los formularios FURAG: MIPG –MECI se encuentran diseñados para evaluar la gestión institucional a partir de las 7 dimensiones del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de lo cual se generan los siguientes resultados:

<b>Índice General de Desempeño Institucional</b>	Mide la capacidad de las entidades públicas colombianas para orientar sus procesos de gestión institucional hacia una mejor producción de bienes y prestación de servicios, a fin de resolver efectivamente las necesidades y problemas de los ciudadanos con criterios de calidad y en el marco de la integridad, la legalidad y la transparencia.
<b>Dimensión 1. Talento Humano</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de gestionar adecuadamente su talento humano de acuerdo con las prioridades estratégicas de la entidad, las normas que les rigen en materia de personal y la garantía del derecho fundamental al diálogo social y a la concertación, promoviendo la integridad en el ejercicio de las funciones y las competencias de los servidores públicos
<b>Dimensión 2. Direccionamiento Estratégico y Planeación</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de definir la ruta estratégica que guiará su gestión institucional con miras a garantizar los derechos, satisfacer las necesidades y solucionar los problemas de los ciudadanos destinatarios de sus productos y servicios, así como fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad.
<b>Dimensión 3. Gestión con Valores para Resultados</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de ejecutar actividades que la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional, en el marco de los valores del servicio público; así mismo, capacidad para mantener una constante y fluida interacción con la ciudadanía de manera transparente y participativa, prestando un servicio de excelencia y facilitando la garantía del ejercicio de los derechos ciudadanos, a través de la entrega efectiva de productos, servicios e información.
<b>Dimensión 4. Evaluación de Resultados</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de conocer de manera permanente los avances en su gestión y la consecución efectiva de los resultados planteados con la oportunidad, cantidad y calidad esperadas, e implementar acciones para mitigar los riesgos que la desvían del cumplimiento de sus objetivos y metas; Así mismo, el compromiso de la entidad para identificar aciertos y desaciertos en su gestión y promover acciones de mejora para superarlos.
<b>Dimensión 5. Información y Comunicación</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de mantener un adecuado flujo de información interna y externa, gestionar eficazmente los documentos que la soportan y mantener canales de comunicación acordes con sus capacidades organizacionales y con lo previsto en la Ley de Transparencia y Acceso a la Información.
<b>Dimensión 6. Gestión del Conocimiento</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de implementar acciones, mecanismos o instrumentos orientados a identificar, generar,

	capturar, transferir, apropiar, analizar, difundir y preservar el conocimiento para fortalecer a las entidades públicas, facilitar procesos de innovación y mejorar la prestación de productos y servicios a los grupos de valor.
<b>Dimensión 7. Control Interno</b>	Mide la capacidad de la entidad pública de contar con una serie de elementos clave de la gestión, cuyos controles asociados son evaluados de forma permanente, con niveles de autoridad y responsabilidad definidos a través de las líneas de defensa, orientados a la prevención, control y gestión del riesgo para el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora continua.

### 4.3 Resultados de la Medición del Índice de Desempeño

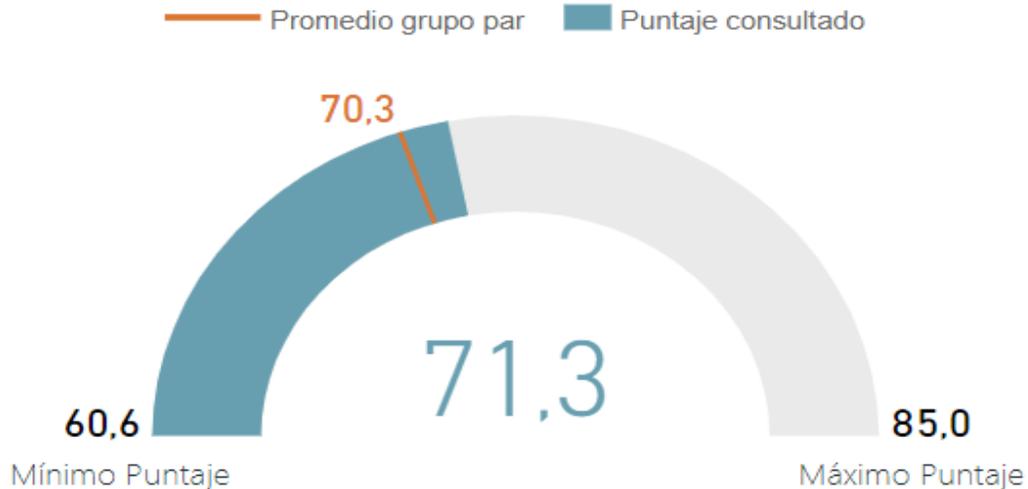
A continuación, se describen los resultados del desempeño institucional de la Secretaría Distrital de Ambiente para la vigencia 2018 relacionados con los avances en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y el Sistema de Control Interno bajo el Modelo Estándar de Control Interno.

#### 4.3.1 Resultados, Análisis y Conclusiones de la Medición del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG

Los resultados generales relacionados con el estado de desempeño institucional asociados al Modelo Integrado de Planeación y Gestión se describen en cuatro secciones así: la primera parte describe los resultados generales del desempeño institucional; la segunda parte presenta los resultados por cada una de las 7 dimensiones; la tercera parte corresponde a los resultados obtenidos por cada una de las 16 políticas evaluadas; y la última parte muestra los resultados de los índices detallados por políticas de gestión y desempeño institucional.

**Gráfico 1.** Índice de Desempeño Institucional MIPG. 2018

## Índice de desempeño institucional

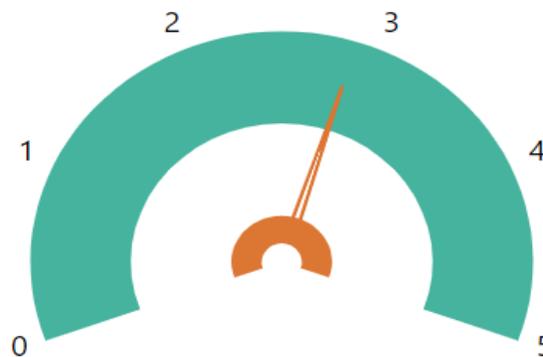


Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La gráfica No. 1 relaciona el resultado del índice de desempeño en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la SDA que obtuvo el 71,3 contra el puntaje promedio del grupo par evaluado del que hace parte que obtuvo un índice de 70,3, un puntaje mínimo de 60,6 mientras que el máximo del mismo grupo par obtuvo un índice de desempeño de 85.

Gráfico 2. Ranking Quintil. 2018

### Ranking (quintil)



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Por su parte, la gráfica No. 2 sitúa a la SDA en el quintil 3 ubicado entre los números 2 y 3 que compone el 20% de entidades que está por encima del 40% de las entidades con

menores puntajes y por debajo del 40% de las entidades con mejores puntajes de desempeño institucional de su grupo par en su conjunto, de acuerdo con la siguiente conformación:

Sector central

a. Gobernaciones

**b. Alcaldías**

c. Departamentos Administrativos

En relación con las 7 (siete) dimensiones que compone el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la Secretaría Distrital de Ambiente obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 3.** Tabla de Puntajes de las Dimensiones del MIPG. 2018

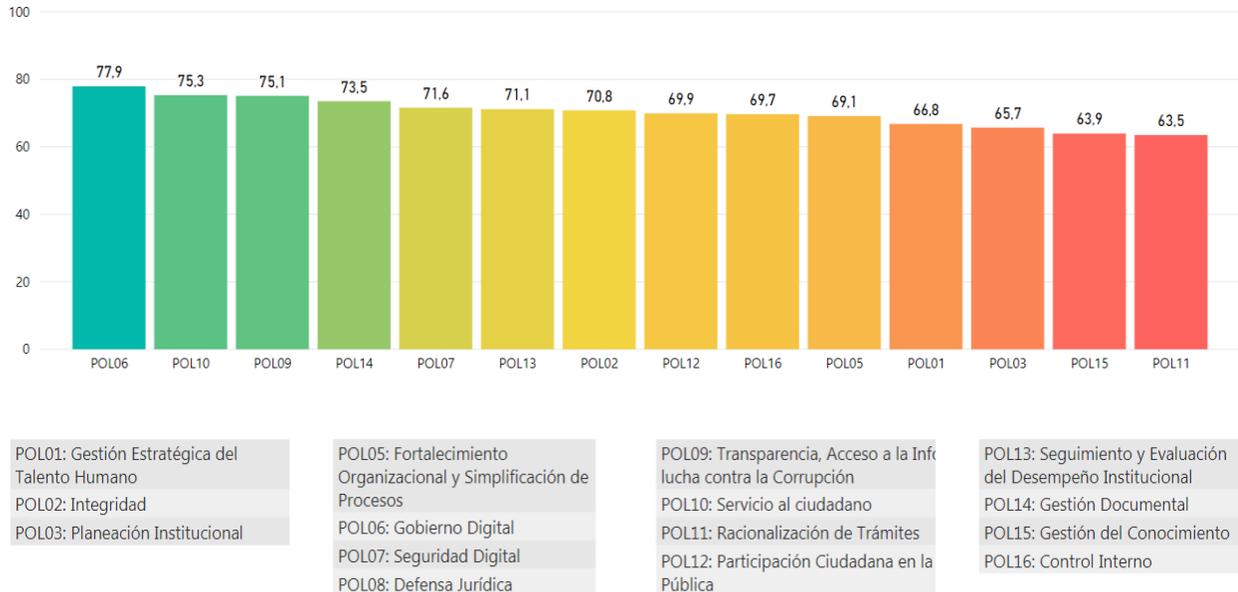
Dimensión	Puntaje consultado	Puntaje máximo
D1: Talento Humano	67,9	94,4
D2: Direccionamiento Estratégico y Planeación	66,3	94,9
D3: Gestión para Resultados con Valores	74,1	96,2
D4: Evaluación de Resultados	71,1	90,9
D5: Información y Comunicación	74,5	98,4
D6: Gestión del Conocimiento	63,9	94,8
D7: Control Interno	69,7	97,5

**Fuente:** DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La tabla contenida en el gráfico No. 3 permite evidenciar los valores obtenidos y la distancia que hay entre el puntaje logrado por la Secretaría y el puntaje máximo obtenido por las entidades del Distrito Capital evaluadas.

De lo anterior se concluye que las dimensiones del MIPG con mejores desempeños corresponden a Información y Comunicación con un índice de 74,5, Gestión para Resultados con Valores con un índice de desempeño de 74,1 y Evaluación de Resultados con 71,1 mientras que el índice promedio de las dimensiones evaluadas es de 69,6.

**Gráfico 4.** Índice de Políticas de Gestión y Desempeño. 2018

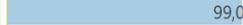
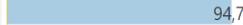
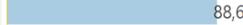
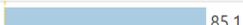
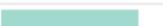
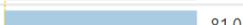
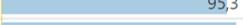
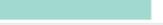
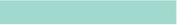


**Fuente:** DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Por su parte, la gráfica No. 4 relaciona el estado de desempeño en forma descendente de las políticas de gestión y desempeño institucional de que trata el MIPG, de acuerdo con el puntaje obtenido en cada una de ellas. El eje X ubica a las políticas de gestión y desempeño y el eje Y clasifica las Políticas según el puntaje entre un valor de 0 a 100.

El primer bloque de 4 barras identificadas en color verde representan el nivel de desempeño de las políticas que obtuvieron el mejor puntaje que inicia con un índice de 77,9 que para el caso de la Secretaria Distrital de Ambiente, compone la política 6 de Gobierno Digital, seguida de la Política 10 de Servicio al Ciudadano con un índice de 75,3, de la política de Transparencia y Acceso a la Información Pública y Lucha contra la Corrupción con 75,1 y de la Política de Gestión Documental con un 73,5, mientras que las políticas con menores desempeños corresponden al bloque de barras en color rojizo en las cuales se encuentran la Política de Gestión Estratégica del Talento Humano, Política de Planeación Institucional, Política de Gestión del Conocimiento y Política de Racionalización de Trámites con índices de 66,8 65,7, 63,9 y 63,5 respectivamente.

**Gráfico 5.** Índices Desagregados por Política. 2018

C1: CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control		66,3		98,3
C2: CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo		61,1		91,7
C3: CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas		76,8		99,0
C4: CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control		73,2		99,0
C5: CONTROL INTERNO: Actividades de monitoreo sistemáticas y orientadas a la mejora		69,5		94,7
I01: TALENTO HUMANO: Calidad de la planeación estratégica del talento humano		70,3		89,9
I02: TALENTO HUMANO: Eficiencia y eficacia de la selección meritocrática del talento humano		59,5		99,0
I03: TALENTO HUMANO: Desarrollo y bienestar del talento humano en la entidad		65,2		88,6
I04: TALENTO HUMANO: Desvinculación asistida y retención del conocimiento generado por el talento humano		44,1		87,6
I05: INTEGRIDAD: Cambio cultural basado en la implementación del código de integridad del servicio público		75,0		79,9
I07: INTEGRIDAD: Coherencia entre la gestión de riesgos con el control y sanción		64,0		85,1
I08: PLANEACIÓN: Planeación basada en evidencias		62,4		90,6
I09: PLANEACIÓN: Enfoque en la satisfacción ciudadana		56,9		80,6
I10: PLANEACIÓN: Formulación de la política de administración del riesgo		57,6		81,0
I11: PLANEACIÓN: Planeación participativa		71,7		88,2
I12: PLANEACIÓN: Identificación de mecanismos para el seguimiento, control y evaluación		74,3		87,5
I13: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: Estructura Organizacional orientada a objetivos institucionales		47,7		65,0
I14: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: Planta de Personal organiza el trabajo en función de las necesidades de la entidad		53,8		70,7
I15: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: Modelo de operación por procesos alineado a la estrategia institucional		67,1		76,0
I16: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: Manual de Funciones y Competencias Actualizados		67,4		67,4
I17: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL: Gestión óptima de los bienes y servicios de apoyo		70,8		81,4
I18: GOBIERNO DIGITAL: Empoderamiento de los ciudadanos mediante un Estado abierto		89,8		95,3
I19: GOBIERNO DIGITAL: Trámites y servicios en línea o parcialmente en línea		73,3		99,0
I20: GOBIERNO DIGITAL: Fortalecimiento de la Arquitectura Empresarial		75,4		99,0
I21: GOBIERNO DIGITAL: Seguridad de la información		74,1		88,4
I29: TRANSPARENCIA: Formulación y Seguimiento al Plan Anticorrupción		67,0		75,3
I30: TRANSPARENCIA: Lucha contra la corrupción y promoción de la integridad		64,3		73,7
I31: TRANSPARENCIA: Gestión de Riesgos de Corrupción		66,6		89,9
I32: TRANSPARENCIA: Índice de Transparencia y Acceso a la Información Pública		75,6		98,1
I33: TRANSPARENCIA: Divulgación proactiva de la información		79,6		98,0
I34: TRANSPARENCIA: Atención apropiada a trámites, peticiones, quejas, reclamos, solicitudes y denuncias de la ciudadanía		74,0		97,0
I35: TRANSPARENCIA: Sistema de seguimiento al acceso a la información pública en funcionamiento		74,4		78,9
I36: TRANSPARENCIA: Lineamientos para el manejo y la seguridad de la información pública implementados		74,1		99,0
I37: TRANSPARENCIA: Institucionalización efectiva de la Política de Transparencia y acceso a la información pública		57,1		88,5

I38: TRANSPARENCIA: Gestión documental para el acceso a la información pública implementada	76,1	99,0
I39: TRANSPARENCIA: Instrumentos de gestión de la información publicados	76,5	76,5
I40: TRANSPARENCIA: Criterios diferenciales de accesibilidad a la información pública aplicados	78,1	98,3
I41: TRANSPARENCIA: Transparencia en las compras públicas	79,1	79,1
I42: SERVICIO AL CIUDADANO: Arreglos institucionales implementados y política formalizada	71,8	99,0
I43: SERVICIO AL CIUDADANO: Procesos y procedimientos para un servicio de calidad	81,4	99,0
I44: SERVICIO AL CIUDADANO: Fortalecimiento de habilidades y compromiso con el servicio de servidores públicos	82,7	99,0
I45: SERVICIO AL CIUDADANO: Cobertura de los servicios de la entidad	74,6	99,0
I46: SERVICIO AL CIUDADANO: Certidumbre en el servicio	73,8	94,0
I47: SERVICIO AL CIUDADANO: Cumplimiento de expectativas de ciudadanos y usuarios	63,3	95,1
I48: RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES: Identificación de los trámites a partir de los productos o servicios que ofrece la entidad	71,1	77,4
I49: RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES: Priorización de trámites con base en las necesidades y expectativas de los ciudadanos	55,9	77,8
I50: RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES: Trámites racionalizados y recursos tenidos en cuenta para mejorarlos	66,5	86,4
I51: RACIONALIZACIÓN DE TRÁMITES: Beneficios de las acciones de racionalización adelantadas	60,7	96,9
I52: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Condiciones institucionales idóneas para la promoción de la participación	62,4	89,5
I53: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Grado involucramiento de ciudadanos y grupos de interés	70,5	86,1
I54: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Calidad de la participación ciudadana en la gestión pública	80,6	96,9
I55: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Eficacia de la participación ciudadana para mejorar la gestión institucional	54,0	94,4
I56: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Índice de Rendición de Cuentas en la Gestión Pública	71,3	96,0
I57: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Condiciones institucionales idóneas para la rendición de cuentas permanente	71,5	91,6
I58: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Información basada en resultados de gestión y en avance en garantía de derechos	72,6	92,3
I59: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Diálogo permanente e incluyente en diversos espacios	71,3	91,7
I60: PARTICIPACIÓN CIUDADANA: Responsabilidad por resultados	62,7	84,9
I61: EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Mecanismos efectivos de seguimiento y evaluación	69,5	86,5
I62: EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Documentación del seguimiento y la evaluación	77,1	85,2
I63: EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Enfoque en la satisfacción ciudadana	72,7	92,7
I64: EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Mejoramiento continuo	65,7	85,0
I65: GESTIÓN DOCUMENTAL: Calidad del Componente estratégico	64,5	77,0

I66: GESTIÓN DOCUMENTAL: Calidad del Componente administración de archivos	63,6	81,1
I67: GESTIÓN DOCUMENTAL: Calidad del Componente documental	81,5	97,5
I68: GESTIÓN DOCUMENTAL: Calidad del Componente tecnológico	69,3	94,8
I69: GESTIÓN DOCUMENTAL: Calidad del Componente cultural	65,7	83,1
I75: CONTROL INTERNO: Evaluación independiente al sistema de control interno	59,0	96,5
I76: CONTROL INTERNO: Institucionalidad (esquema líneas de defensa) adecuada para la efectividad del control interno	69,4	97,5
L1: CONTROL INTERNO: Primera Línea de Defensa	72,2	96,0
L2: CONTROL INTERNO: Segunda Línea de Defensa	69,7	98,8
L3: CONTROL INTERNO: Tercera Línea de Defensa	64,3	91,7

Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La gráfica No. 5 muestra los resultados pormenorizados obtenidos por la SDA frente a cada índice de gestión y desempeño del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG para 71 índices clasificados por Dimensión, Políticas y desagregados por Política, cada uno de los cuales se evaluó el desempeño de la SDA sobre un tema en particular. (Ver gráfico 7).

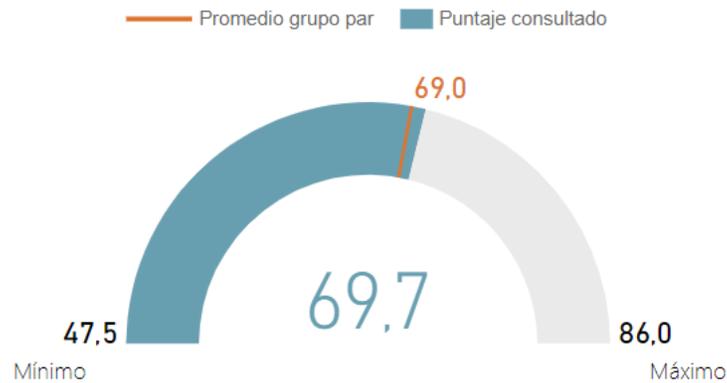
#### 4.3.2 Resultados, Análisis y Conclusiones de la Medición del Índice de Control Interno

Los resultados del estado de avance del Sistema de Control Interno se describen en cuatro secciones; la primera parte muestra los resultados generales del desempeño del Control Interno; la segunda sección presenta los resultados por cada uno de los cinco componentes del MECI; la tercera sección presenta los resultados obtenidos por cada una de las 4 líneas de defensa y la cuarta sección muestra los resultados comparados entre la autoevaluación realizada por la Subsecretaría General y de Control Disciplinario y la evaluación independiente realizada por la Oficina de Control Interno.

De acuerdo con los datos registrados en el formulario FURAG MECI para la vigencia 2018, la Secretaría Distrital de Ambiente obtuvo una calificación promedio del índice de desarrollo del Sistema de Control Interno bajo el Modelo Estándar de Control Interno de 69,7 según se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 6. Índice de Control Interno. 2018

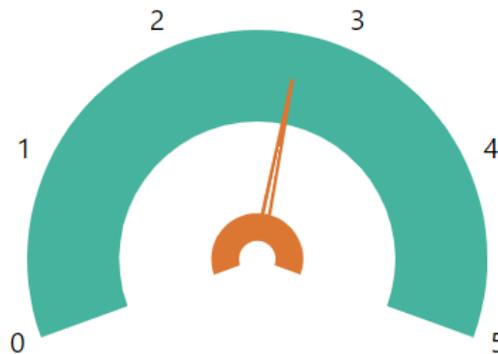
### Índice de control interno



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La gráfica No. 6 relaciona el resultado del índice de desempeño de la dimensión de control interno de la SDA que, como ya se dijo, obtuvo el 69,7, contra el promedio del grupo par que fue de 69, el puntaje mínimo del grupo par evaluado que registró un índice de 47,5 mientras que el máximo del grupo par obtuvo un índice de desempeño de 86.

### Gráfico 7. Ranking Quintil. 2018 Ranking (quartil)

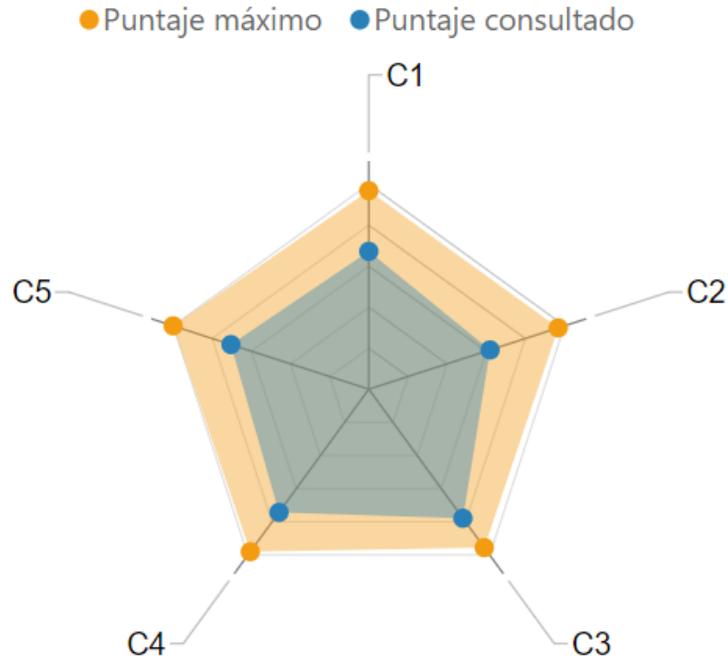


DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Por su parte, la gráfica No. 7 sitúa a la SDA en el quintil 3 ubicado entre los números 2 y 3 que compone el 20% de entidades que está por encima del 40% de las entidades con menores puntajes y por debajo del 40% de las entidades con mejores puntajes de desempeño institucional de su grupo par en su conjunto.

En relación con los 5 (cinco) componentes del Modelo Estándar de Control Interno la Secretaría obtuvo los siguientes resultados:

**Gráfico 8.** Índice de Desempeño de los Componentes del MECI. 2018



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

**Gráfico 9.** Tabla de Puntajes de los Componentes del MECI. 2018

Dimensión	Puntaje consultado	Puntaje máximo
C1: CONTROL INTERNO: Ambiente propicio para el ejercicio del control	66,3	98,31
C2: CONTROL INTERNO: Evaluación estratégica del riesgo	61,1	95,50
C3: CONTROL INTERNO: Actividades de control efectivas	76,8	94,21
C4: CONTROL INTERNO: Información y comunicación relevante y oportuna para el control	73,2	96,82
C5: CONTROL INTERNO: Actividades de	69,5	98,64

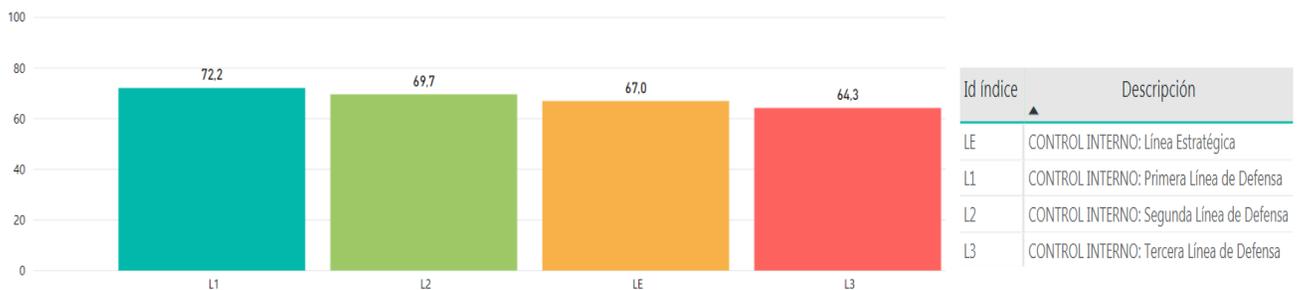
Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

La gráfica No. 8 muestra el puntaje que obtuvo la Secretaría Distrital de Ambiente por cada uno de los cinco (5) componentes del MECI que se identifican en color azul, en comparación con el puntaje máximo del grupo de entidades del Orden Territorial evaluadas.

Por su parte, la tabla contenida en el gráfico No. 9 permite evidenciar con cifras la distancia que hay entre el puntaje obtenido por la Secretaria y el puntaje máximo obtenido por las entidades del Distrito Capital evaluadas.

De lo anterior se concluye que los componentes del Modelo Estándar de Control Interno con mejores desempeños corresponden a Actividades de Control Efectivas con índice de desempeño de 76,8, seguido de Información y Comunicación Relevante y Oportuna con 73,2 mientras que el componente con menor desempeño corresponde a Evaluación Estratégica del Riesgo con un índice de desempeño de 61,1 y un promedio de los componentes del MECI de 69,38.

**Gráfico 10.** Índice de Desempeño de las Líneas de Defensa. 2018



Fuente: DAFP. <http://www.funcionpublica.gov.co/web/MIPG>

Por su parte, la gráfica No. 10 relaciona el estado de desempeño en forma descendente de las líneas de defensa de que trata el MIPG, de acuerdo con el puntaje obtenido en cada

una de ellas. El eje X ubica las Líneas de defensa y el eje Y las clasifica según el puntaje entre un valor de 0 a 100.

La primera barra representa el nivel de desempeño más óptimo que corresponde a la Primera Línea de Defensa que obtuvo un índice de 72,2, seguida de la Segunda Línea de Defensa con un índice de 69,7 a la cual le sigue la Línea Estratégica con 67 y por último la Tercera Línea de Defensa con 66,3 y un promedio de desempeño de 68,8.

#### 4.4 Principales Componentes de Intervención y Recomendaciones

Luego de analizados cada uno de los reportes presentados en los formularios FURAG MIPG –MECI a partir de las respuestas dadas, se detectaron los siguientes aspectos que requieren esfuerzos institucionales para elevar los niveles de desempeño:

##### 4.4.1 Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
1. Direccionamiento Estratégico y Planeación	Planeación Institucional	Utilizar la información relacionada con los grupos de valor, características necesidades y problemas, propuestas e iniciativas y bienes y servicios necesarios como insumo para definir las estrategias de servicio al ciudadano, rendición de cuentas, trámites y participación ciudadana.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario. Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Asegurar que las decisiones tomadas en el ejercicio de planeación se tomen con base en la identificación de las necesidades de los grupos de valor y la evaluación y retroalimentación ciudadana realizada en las actividades de rendición de cuentas. Por lo anterior, es necesario analizar los registros de las solicitudes, peticiones y quejas de la comunidad para utilizarlos como insumo dentro de la planificación institucional.	Alta Dirección Subsecretaria General y de Control Disciplinario. Direcciones
		Revisar la opción de ajustar la estructura organizacional de la Secretaria para incorporar la dependencia que funcionalmente se encargue de liderar los procesos de planificación institucional y mejorar los niveles de capacidad operacional.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
		Incorporar dentro de los ejercicios de planeación y decisión institucional los resultados de la evaluación de la gestión de riesgo, de la medición del desempeño en periodos anteriores y de la satisfacción de los grupos de valor.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaria General y de Control Disciplinario. Direcciones
		Identificar en los planes de acción anual los responsables de la ejecución de las actividades, tiempos de ejecución, recursos financieros, humanos, físicos, tecnológicos, entre otros, asignados para lograr los objetivos definidos y los indicadores de seguimiento al cumplimiento de las metas. Implementar la planeación operativa por procesos.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaria General y de Control Disciplinario. Direcciones

		Identificar y documentar en la planeación institucional los mecanismos a través de los cuales se facilita y promueve la participación de las personas en los asuntos institucionales de la Secretaría.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario. Direcciones Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones
		Evaluar la posibilidad de adicionar a la Resolución SDA No. 915 de 2019 <i>"Por la cual se crea el Comité Institucional de Gestión y Desempeño de La Secretaría Distrital de Ambiente y se toman otras decisiones"</i> los asuntos relacionados con los trámites y servicio al ciudadano.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección Legal Ambiental Subsecretaría General y de Control Disciplinario.
		Incorporar dentro del presupuesto de la Secretaría una partida presupuestal para la atención de grupos étnicos presentes en el territorio distrital.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Direcciones Subdirección Financiera
DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
2. Talento Humano	Gestión Estratégica del Talento Humano	Incorporar dentro de la planeación estratégica del talento humano las actividades relacionadas con vinculación de integrantes de grupos étnicos, situaciones de discapacidad de los servidores públicos y el programa de desvinculación asistida por otras causales.	Alta Dirección  Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa
		Ajustar dentro del Manual de Funciones de la SDA los niveles jerárquicos adecuados a la estructura organizacional para facilitar la asignación de responsabilidades.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa
		Concretar los ajustes necesarios del Manual de Funciones de conformidad con el Decreto 815 de 2018. De ser necesario dar aplicación al artículo 2.2.4.11 para recibir la asesoría correspondiente por intermedio del Departamento Administrativo de la Función Pública o, en su defecto, al Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Dirección de Gestión Corporativa
		Asegurar que al momento de la creación de nuevos empleos en la SDA se considere lo contenido en el <i>"Artículo 14. Modificación de las plantas de personal"</i> de la Ley 1780 de 2016 <i>"Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones"</i> .	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Dirección de Gestión Corporativa
		Diseñar un mecanismo para la aplicación de las pruebas necesarias para garantizar la idoneidad de los candidatos a ocupar empleos de gerentes públicos o de libre nombramiento y remoción.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Dirección de Gestión Corporativa
		Evaluar la posibilidad de implementar un mecanismo de reclutamiento a partir de procesos de selección meritocrática para cargos de libre nombramiento y remoción o provisionales.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Dirección de Gestión Corporativa
		Reducir la frecuencia con la cual se ejecutan las actividades de inducción para servidores públicos a fin de realizarla, en la medida de lo posible, dentro de los dos meses siguientes a la posesión en el cargo.	Dirección de Gestión Corporativa
		Asegurar que la totalidad de los 31 servidores públicos de carrera administrativa y de libre nombramiento y remoción pendientes, cuenten con la respectiva evaluación de desempeño.	Dirección de Gestión Corporativa

		Incluir dentro de las jornadas de capacitación y/o divulgación a los servidores y contratistas aspectos relacionados con la participación ciudadana, rendición de cuentas y control social.	Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones
		Incluir dentro de los planes de formación y capacitación temáticas relacionadas con la gobernanza para la paz, gestión del conocimiento y creación de valor público.	Dirección de Gestión Corporativa
		Establecer e implementar los programas o estrategias de "Estado Joven", "Servimos" "Bilingüismo" y de "Horarios Flexibles". De ser necesario, puede solicitarse la asesoría correspondiente al Departamento Administrativo de la Función Pública.	Dirección de Gestión Corporativa
		Identificar y analizar las causas del retiro de los servidores públicos para considerarlas como insumo para mejorar la gestión del talento humano y promover condiciones para la adecuación a la nueva etapa de su vida.	Dirección de Gestión Corporativa
		Implementar mecanismos eficaces para la transferencia del conocimiento de los servidores que se retiran a quienes continúan vinculados, asegurando que los ejecutores de las actividades conocen su propósito y contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales.	Dirección de Gestión Corporativa

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE SUGERIDO
3. Talento Humano	Integridad	Documentar el análisis institucional sobre la apropiación del Código de integridad por parte de los colaboradores de la Secretaría Distrital de Ambiente.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Institucional	Generar mayores espacios institucionales que permitan la mejora de los procesos y procedimientos a partir de las sugerencias, expectativas, quejas, peticiones, reclamos o denuncias por parte de la ciudadanía, sugerencias por parte de los servidores y contratistas y de los resultados de los ejercicios de participación y rendición de cuentas con los ciudadanos.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Direcciones Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Disponer de un sistema o mecanismo de mantenimiento preventivo como correctivo para los bienes que así lo requieran.	Dirección de Gestión Corporativa
		Incorporar dentro de los procedimientos asociados al proceso de Gestión Administrativa lineamientos y parámetros que permitan que los bienes con periodos de obsolescencia y renovación se usen de manera eficiente.	Dirección de Gestión Corporativa
		Adoptar acciones o planes que permitan optimizar el uso de vehículos institucionales	Dirección de Gestión Corporativa
		Desarrollar acciones enfocadas al fortalecimiento de las relaciones institucionales con los grupos étnicos de la Secretaría y al mejoramiento de las competencias laborales de los procesos transversales de conformidad con lo establecido en la Resolución No. 667 de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
-----------	----------	---------------	----------------------

Gestión con Valores para Resultados	Gobierno Digital	Asegurar que el sitio WEB de la Secretaría Distrital de Ambiente incorpora los siguientes criterios de accesibilidad según NTC 5854: sin trampas para el foco del teclado, al recibir entradas no se debe provocar automáticamente un cambio en el contexto, identificación de errores, etiquetas o instrucciones y nombre, función, valor.	Oficina Asesora de Comunicaciones
		Asegurar la aplicación de las siguientes directrices de usabilidad del sitio WEB de la Secretaría: uso adecuado de títulos y encabezados con sus correspondientes etiquetas HTML, que no tenga vínculos, hipervínculos o enlaces rotos y que contenga diferentes hojas de estilo para su correcta navegación (pantalla, móvil, impresión).	Oficina Asesora de Comunicaciones
		Integrar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI al plan de plan de acción institucional.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa
		Incluir dentro del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información PETI los asuntos relacionados con el diagnóstico de autenticación electrónica y el diagnóstico de carpeta ciudadana.	Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa
		Fomentar la creación de un grupo de trabajo que impulse la arquitectura empresarial de la Secretaría para facilitar la toma de decisiones en el componente de tecnologías de la información.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa
		Diseñar y aplicar una metodología que permita la gestionar integralmente los proyectos de tecnologías o sistemas de información de la Secretaría que incorpore: elementos metodológicos de referencia para el desarrollo de software o sistemas de información, características en sus sistemas de información que permitan la apertura de sus datos de forma automática y segura, la documentación y actualización de la arquitectura de sistemas de información o de soluciones de toda la entidad y la documentación técnica y funcional debidamente actualizada, para cada uno de los sistemas de información	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Incorporar dentro de la gestión y planeación de los componentes de información el catálogo de componentes de información, el esquema de gobierno de los componentes de información y el esquema de roles y responsabilidades sobre los componentes de información.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Impulsar acciones enfocadas al establecimiento e implementación del plan de calidad de la información, a la medición de la calidad de la información, al seguimiento e implementación de controles de calidad o acciones de mejora sobre los componentes de información y a la definición de mecanismos o canales para el uso y aprovechamiento de la información por parte de los grupos de interés.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Documentar y aplicar el procedimiento para el mantenimiento preventivo y evolutivo de los sistemas de información y servicios tecnológicos de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Incorporar dentro del plan de aseguramiento de la calidad los criterios funcionales y no funcionales durante el ciclo de vida de los sistemas de información de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO

Gestión con Valores para Resultados	Gobierno Digital	Definir un proceso de construcción de software que incluya planeación, diseño, desarrollo, pruebas, puesta en producción y mantenimiento de los Sistemas de Información.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Definir y aplicar una guía de estilo en el desarrollo de los sistemas de información e incorporar las especificaciones y lineamientos de usabilidad definidos por el MinTIC.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Ajustar las funcionalidades de accesibilidad de los Sistemas de Información de acuerdo con la Política de Gobierno Digital del MinTic de acuerdo con la caracterización de usuarios.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Asegurar que en la operación de los servicios tecnológicos de la Secretaría se cuente con un catálogo documentado y actualizado de la infraestructura tecnológica, un plan de continuidad de los servicios tecnológicos mediante pruebas y verificaciones acordes a las necesidades y mecanismos de disponibilidad de los servicios tecnológicos de tal forma que se asegure el cumplimiento de los ANS establecidos.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Monitorear el consumo de recursos asociados a los servicios tecnológicos de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Impulsar las acciones necesarias para culminar la fase de planeación del IPv6 para continuar con la implementación y las fases de pruebas de funcionalidad, así como documentar el plan de contingencias para IPv6 y demás documentos e informes de seguimiento correspondientes.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Diseñar, documentar y ejecutar la estrategia de uso y apropiación para todos los proyectos de TI de la Secretaría considerando aspectos de caracterización de usuarios internos y externos, indicadores para la medición del impacto del uso y apropiación, gestión del cambio y planes de formación para el desarrollo de competencias requeridas según las funciones.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Agilizar la realización del diagnóstico de seguridad de la información de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Realizar las acciones necesarias para mejorar, socializar y apropiar los procedimientos de seguridad de la información.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental
		Incorporar dentro del plan anual de auditoría la realización de auditorías internas sobre seguridad de la información	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
Definir y documentar un plan de mejoramiento continuo de seguridad de la información.	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental		

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Ges	Fort	Establecer el buzón de contacto seguridaddigital@dominio.gov.co.	Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones

Gestión con Valores para Resultados	Fortalecimiento Institucional	Incrementar y difundir el conocimiento institucional sobre las instancias de política de seguridad digital y herramientas o instrumentos en seguridad digital definidas por el Gobierno Nacional tales como Coordinación Nacional de Seguridad Digital, CCP (Centro Cibernético Policial), CCOC (Comando Conjunto Cibernético), ColCERT, Unidades Cibernéticas de las Fuerzas Militares, Manual Carpeta Ciudadana, Manual Autenticación Electrónica, Manual de Interoperabilidad, Guía para la identificación de infraestructura crítica cibernética y el Plan Nacional de protección de la infraestructura crítica cibernética y estudios relacionados con Seguridad Digital.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa
		Conocer y socializar las campañas relacionadas con seguridad digital tales como: En TIC Confío, Bajemos el Tono y Hacker Girls e implementar aquellas que sean posibles dentro de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa
		Aprovechar las convocatorias para el fortalecimiento de capacidades en seguridad digital realizadas por Gobierno Nacional en materia de Gobierno Electrónico, gestión TI y seguridad de la información, ciberseguridad y ciberdefensa y desarrollo de talento digital.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Dirección de Gestión Corporativa

DIMENSION	POLITICA	OBSERVACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Defensa Jurídica	En el formulario presentado no se habilitaron las preguntas entre la 110 y la 122 correspondientes a la política de Defensa, por cuanto no es posible realizar un análisis sobre la gestión y logros de la vigencia 2018 para generar las recomendaciones correspondientes.	No aplica

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción	Mejorar la difusión de la propuesta del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano para aumentar la participación de Veedores, Ciudadanos, Academia, Gremios, Órganos de control y Organizaciones no gubernamentales en su formulación.	Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Aumentar la difusión interna y externa para dar a conocer los lineamientos establecidos en el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano a los colaboradores y grupos de valor de la SDA así como a la ciudadanía en general.	Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones
		Asegurar que todos los procesos de la SDA hayan identificado sus riesgos de corrupción o, en caso contrario, justificar las razones por las cuales no fueron incorporados en los mapas de riesgo.	Alta Dirección Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina de Control Interno

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Servicio al Ciudadano	Realizar y documentar el análisis y evaluación periódica de la suficiencia del talento humano asignado a cada uno de los canales de atención y definir acciones para mejorar la cobertura.	Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina de Control Interno Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental

		<p>Evaluar la posibilidad de aumentar la cobertura de los mecanismos utilizados por la SDA para que los ciudadanos gestionen sus trámites y servicios a través de los enlaces territoriales sin punto de atención o atención a través de otra entidad.</p> <p>Mejorar la batería de indicadores de medición y seguimiento del desempeño en el servicio al ciudadano para evaluar sus características y preferencias.</p> <p>Incorporar dentro de la planeación estratégica del talento humano los incentivos especiales para el personal de servicio al ciudadano, en la medida que sea aplicable.</p> <p>Fortalecer las competencias establecidas en el Decreto 815 de 2018, relacionadas con la orientación al usuario y al ciudadano y el catálogo de competencias según Resolución 667 de 2018 del Departamento Administrativo de la Función Pública.</p> <p>Evaluar la posibilidad de establecer un mecanismo que permita al ciudadano hacer seguimiento al estado de sus PQRSD de forma fácil y oportuna y al estado de sus trámites en línea.</p> <p>Analizar la posibilidad de establecer o adecuar una herramienta tecnológica de gestión que actúe como asistente automatizado para la atención y asesoría de los grupos de valor a través de canales virtuales que permita el escalamiento de peticiones a personal especializado, cuando sea necesario.</p> <p>Adecuar los canales de atención telefónica y virtual para garantizar la atención de personas con discapacidad, adultos mayores, niños, etnias y otros grupos de valor.</p> <p>Dar continuidad a las intervenciones que permitan mejorar razonablemente la accesibilidad al medio físico incluyendo las apropiaciones presupuestales, señalización inclusiva con imágenes en lengua de señas, pictogramas, señalización en otras lenguas o idiomas y sistemas de orientación espacial, tecnologías y personal competente para la comunicación con personas con discapacidad, en la medida de las posibilidades.</p>	<p>Alta Dirección Oficina Asesora de Comunicaciones Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades</p> <p>Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones</p> <p>Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades</p> <p>Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades</p> <p>Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Gestión Social Oficina Asesora de Comunicaciones</p> <p>Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones</p> <p>Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones</p> <p>Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones</p>
DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Servicio al Ciudadano	<p>Revisar la posibilidad de adecuar la línea de atención de la SDA, PBX o conmutador para que incluya la opción de grabación de llamadas de etnias o grupos de valor que hablan otras leguas y un menú interactivo con opciones para la atención de personas con discapacidad y personal especializado para su atención, si ello es necesario.</p>	<p>Alta Dirección Dirección de Gestión Corporativa Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Oficina de Participación, Educación y Localidades Oficina Asesora de Comunicaciones</p>
		<p>Aprovisionar la asesoría y acompañamiento interno necesario para la mejora en la prestación de los servicios y</p>	<p>Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones</p>

	trámites en aspectos relacionados con discapacidad visual, auditiva, física, psicosocial o intelectual.	Oficina de Participación, Educación y Localidades
	Efectuar auditorías internas contemplando los criterios de accesibilidad de conformidad con la norma técnica colombiana NTC 6047 (Infraestructura) y la norma técnica colombiana NTC 5854 (accesibilidad web).	Oficina de Control Interno
	Establecer las políticas, lineamientos, protocolo, planes, programas y/o proyectos que garanticen el ejercicio total y efectivo de los derechos de las personas en condición de discapacidad física, visual, auditiva, intelectual, psicosocial, adultos mayores, niños, mujeres embarazadas o personas que hablen otras lenguas o dialectos.	Alta Dirección Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
	Diseñar y aplicar las herramientas necesarias para mejorar el lenguaje con el cual la SDA se comunica con sus grupos de valor, tales como caracterizaciones documentales, Guía de Lenguaje Claro para servidores públicos del DNP, 10 pasos para comunicarse en Lenguaje Claro del DNP o Curso virtual de Lenguaje Claro del DNP.	Alta Dirección Oficina Asesora de Comunicaciones Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades
	Facilitar los espacios que permitan aumentar la cobertura de los servidores públicos para que tomen el Curso virtual de Lenguaje Claro del DNP u otros cursos de capacitación relacionados con esta temática.	Dirección de Gestión Corporativa
	Analizar la posibilidad de avanzar en la traducción a lenguaje claro de guías, formatos, piezas informativas, manuales, normas y respuestas a PQRS, con la participación de los colaboradores de la Secretaría correspondientes.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina Asesora de Comunicaciones Dirección de Gestión Corporativa Oficina de Participación, Educación y Localidades
	Realizar los trámites necesarios para vincular a la Secretaría a la Red Nacional de Lenguaje Claro.	Alta Dirección Dirección de Gestión Corporativa

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultados	Racionalización de Trámites	Asegurar que la Secretaría cuente de manera permanente con una estrategia de racionalización de trámites para cada vigencia y que como resultado de su aplicación, se aprovisionen las mejoras correspondientes.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Subsecretaría General y de Control disciplinario Direcciones

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión con Valores para Resultado	Participación Ciudadana	Planificar y ejecutar acciones de capacitación para cualificar a los grupos de valor en participación y control social.	Alta Dirección Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Asegurar que los resultados de la participación de los grupos de valor en la gestión institucional se utilicen para realizar mejoras en la formulación de políticas, programas y proyectos.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades

		Utilizar las bases de datos de ciudadanos, grupos de valor o grupos de interés para diseñar y realizar ejercicios de colaboración e innovación abierta.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Identificar y documentar debilidades, retos, u oportunidades institucionales y acciones de mejora viables a partir del resultado del diálogo derivado de la aplicación de la estrategia de rendición de cuentas.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Divulgar la información en el proceso de rendición de cuentas utilizando otros medios como mensajes de texto, radio, televisión, prensa, aplicaciones móviles, boletines impresos, carteleras, reuniones o centros de documentación para aumentar la participación ciudadana y los grupos de interés.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Incorporar dentro del ejercicio de rendición de cuentas aspectos como trámites , espacios de participación en línea, espacios de participación presenciales, oferta de información en canales electrónicos, oferta de información en canales presenciales, conjuntos de datos abiertos disponibles y el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Complementar las acciones de diálogo implementadas por la Secretaría para la rendición de cuentas con foros ciudadanos participativos por proyectos, temas o servicios, foros virtuales, ferias de la gestión con pabellones temáticos, audiencias públicas participativas virtuales, observatorios ciudadanos, tiendas temáticas o sectoriales, mesas de diálogo locales o temáticas, reuniones zonales, asambleas comunitarias, blogs, teleconferencias interactivas u otras opciones viables.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
<b>DIMENSION</b>	<b>POLITICA</b>	<b>RECOMENDACION</b>	<b>RESPONSABLE SUGERIDO</b>
Gestión con Valores para Resultado	Participación Ciudadana	Asegurar que las acciones de diálogo presenciales permitan que el equipo directivo interactúe directamente con los grupos de valor y se establezcan acuerdos sobre acciones para mejorar la gestión institucional.	Alta Dirección Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Mejorar las acciones de diálogo presenciales para que la participación se extienda a la academia, gremios, órganos de control y organizaciones no gubernamentales.	Alta Dirección Dirección de Planeación y Sistemas de información Ambiental Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades

		Incorporar dentro de la gestión institucional acciones para cumplir las obligaciones establecidas en la implementación del acuerdo de paz.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
--	--	--	---

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Evaluación de Resultados	Seguimiento y Evaluación	Documentar la identificación de los puntos fuertes y puntos de mejora como resultado de los análisis de los indicadores de la gestión institucional, para asegurar el logro efectivo de los resultados definidos en la planeación de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Direcciones Oficinas
		Analizar la posibilidad de establecer un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para mantener un control permanente de la medición del logro de los objetivos y metas a partir de la batería de indicadores de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Planeación y Sistemas de Información Ambiental Subsecretaría General y de Control Disciplinario

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Información y Comunicación	Transparencia, Acceso a la Información y Lucha contra la Corrupción	Revisar y documentar el procedimiento para traducción de información pública que solicita un grupo étnico a su respectiva lengua y realizar las mejorar al Directorio de traductores e intérpretes de lenguas nativas en el punto de atención al ciudadano.	Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Avanzar en el aseguramiento de que la información que publica al Secretaría cumple con los lineamientos de la guía de lenguaje claro del PNSC-DNP, se encuentra disponible en formato accesible para personas en condición de discapacidad visual, auditiva, psicosocial o intelectual de tal manera que los contenidos sea de fácil lectura, cuenta con un cuerpo de letra mayor y que se disponga de material audiovisual sencillo, con ilustraciones y audio de fácil comprensión.	Alta Gerencia Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Avanzar en la apropiación de la norma ISO 14289-1 para la mejora la accesibilidad de los archivos y documentos electrónicos y para asegurar que las comunicaciones o repuestas a sus grupos de valor se encuentren en un formato que permita la preservación digital.	Alta Gerencia Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades
		Evaluar si con la publicación de la información la Secretaria ha mejorado los datos publicados a través de la atención de requerimientos de sus grupos de valor y ha promovido una cultura de análisis y medición entre su talento humano y grupos de valor.	Alta Gerencia Comité Institucional de Gestión y Desempeño Oficina Asesora de Comunicaciones Oficina de Participación, Educación y Localidades

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Información y Comunicación	Gestión Documental	Desarrollar las acciones institucionales que permitan a la Secretaría contar con el inventario total de la documentación de sus archivos de gestión en el Formato Único de Inventario Documental – FUID.	Dirección de Gestión Corporativa Todas las dependencias
		Avanzar en la implementación del Sistema Integrado de Conservación – SIC de la SDA.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa

	Publicar en el sitio WEB en la sección de “Transparencia y acceso a información pública” el documento Sistema Integrado de Conservación – SIC.	Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones
	Realizar el monitoreo de los equipos de medición y aplicar los controles para asegurar óptimas condiciones ambientales en las áreas de conservación documental y ejecutar acciones de prevención de emergencias y atención de desastres en archivos.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa
	Elaborar el Programa de Conservación Preventiva de la Secretaría y proceder con la correspondiente publicación en el sitio WEB en la sección de “Transparencia y acceso a información pública”.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa Oficina Asesora de Comunicaciones
	Identificar los documentos electrónicos generados por los procesos de la Secretaría que son susceptibles de preservar a largo plazo y establecer las estrategias de preservación digital para garantizar que la información producida se encuentre disponible a lo largo del tiempo, a partir de la implementación del Plan de Preservación Digital.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa
	Establecer acciones complementarias para alinear la gestión documental con la política de gestión ambiental.	Comité Institucional de Gestión y Desempeño Dirección de Gestión Corporativa
	Realizar el diagnóstico de los documentos electrónicos de archivo que las diferentes dependencias de la Secretaría producen.	Dirección de Gestión Corporativa Dirección de Planeación y Sistemas de Información Todas las dependencias
	Definir el modelo de requisitos de gestión de documentos electrónicos a partir del establecimiento del Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo –SGDEA.	Dirección de Gestión Corporativa Dirección de Planeación y Sistemas de Información Todas las dependencias

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Gestión del Conocimiento y la Innovación	Gestión del Conocimiento y la Innovación	Diseñar técnicas, métodos o metodologías de gestión del conocimiento e innovación que permitan capturar ideas, desarrollar procedimientos para evaluar las ideas, fomentar la creatividad en el análisis de problemáticas de la SDA y crear conjuntamente alternativas viables para mejorar el desempeño en esta dimensión a partir del reconocimiento de las fortalezas.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
		Generar espacios institucionales para fomentar la generación de ideas por parte de los servidores públicos, recopila información sobre el conocimiento que requieren sus dependencias, implementar nuevas metodologías de medición y evaluación de su gestión y diseñar mecanismos para identificar las necesidades y expectativas de los grupos de valor.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
		Planificar, proponer y presentar para la aprobación los proyectos y metas de innovación para el corto, mediano y largo plazo.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Direcciones Oficinas
		Avanzar en el desarrollo de una prueba piloto de experimentación para identificar y evaluar posibles soluciones a los problemas institucionales, diseñar y probar productos y servicios con nuevos métodos, procedimientos y/o tecnologías, analizar el comportamiento de futuros productos o servicios renovados o generados, optimizar recursos, mejorar la cultura organizacional, mejorar el diseño de políticas públicas a cargo de la SDA, mejorar las habilidades y competencias del talento humano, mejorar la experiencia del ciudadano y mejorar los productos y servicios.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Direcciones Oficinas

		Plantear, viabilizar y desarrollar estrategias y acciones para conservar el conocimiento de los servidores públicos a partir del análisis de los colaboradores que cuentan con un capital de conocimiento especializado o altamente demandado por la operación de la SDA, considerando los riesgos relacionados con la fuga del capital intelectual.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño Subsecretaría General y de Control Disciplinario Direcciones Oficinas
		Avanzar en la formulación de documentos estandarizados para estructurar, capturar y procesar los datos e información que produce la SDA en sus diferentes dependencias y procesos.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
		Impulsar actividades de innovación a partir métodos, talleres y espacios participativos, gestión de proyectos de innovación, desarrollo de proyectos de innovación con otras entidades, unidades, equipos o grupos, desarrollo de macro proyectos en innovación o investigación, fortalecimiento de redes de conocimiento o participación en eventos, convocatorias, concursos u otros que puedan ser replicados en la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño
		Fomentar la participación institucional en convocatorias o eventos que permitan la difusión de iniciativas de gestión del conocimiento y la innovación.	Alta Dirección Comité Institucional de Gestión y Desempeño

DIMENSION	POLITICA	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Control Interno	Control Interno	Incorporar dentro del plan anual de auditoría acciones de seguimiento y control para la verificación del cumplimiento de las normas de conducta y ética.	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
		Mejorar en el desempeño de actividades documentadas que permitan la identificación del esquema de las líneas de defensa y su aplicación metodológica.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
		Mantener acciones de mejora y analizar posibles mecanismos y líneas de reporte que permitan mantener la evaluación continua de la efectividad del sistema de control interno y dar a conocer las decisiones y mejoras del Sistema de Control Interno	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Oficina Asesora de Comunicaciones
		Generar lineamientos y acciones de mejora para ser aplicados por parte del comité institucional de gestión y desempeño.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
		Documentar los seguimientos periódicos, análisis sobre los resultados de los informes presentados por parte del jefe de control interno y la Subsecretaría General y de Control Disciplinario y las acciones de mejora del Sistema de Control Interno acorde con los resultados presentados	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
		Realizar el seguimiento y monitoreo de los riesgos de la Secretaría y generar las recomendaciones y alertas sobre los riesgos aceptados por cambios que pueden afectar las operaciones de la Secretaría.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Subsecretaría General y de Control Disciplinario
		Mejorar la interlocución y comunicación entre los procesos e instancias de decisión sobre el desempeño de las actividades y controles en la gestión de riesgos para proponer los ajustes necesarios considerando los atributos para el diseño de controles.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno
		Mejorar en la estrategia comunicacional para difundir internamente la información requerida para apoyar el funcionamiento del Sistema de Control Interno, establecer contacto con los grupos de valor sobre los aspectos claves que afectan el funcionamiento del control interno y promover	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Oficina Asesora de Comunicaciones

	la transparencia en su gestión y evitar posibles situaciones de corrupción.	
	Fomentar institucionalmente mecanismos para mantener informados a todos los colaboradores sobre las responsabilidades de control interno así como la difusión de los canales de denuncia que permitan la comunicación anónima o confidencial y asegurar que entre los procesos fluya información relevante y oportuna, así como hacia los ciudadanos, organismos de control y otros externos.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Oficina Asesora de Comunicaciones
	Facilitar todos los canales y espacios comunicacionales que permitan la denuncia y comunicación anónima o confidencial, como complemento a los canales normales de comunicación. Por ejemplo buzones de sugerencias.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno Oficina Asesora de Comunicaciones
	Ampliar la cobertura de la evaluación independiente para verificar de manera periódica la confiabilidad, disponibilidad, integridad y seguridad de la información de la SDA y generar las recomendaciones, mejoras o implementación de nuevos controles.	Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno

#### 4.4.2 Modelo Estándar de Control Interno MECI

COMPONENTE	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE SUGERIDO
Ambiente de Control	Socializar los resultados de la medición del clima organizacional y adoptar las acciones de mejora como resultado de la evaluación de clima laboral y documentarlas adecuadamente.	Dirección de Gestión Corporativa
	Definir lineamientos concretos en el marco del Sistema de Control Interno en aspectos relacionados con gestión del riesgo, comunicaciones, planeación estratégica y productos y servicios.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno
	Establecer e implementar la política de administración de riesgos incluyendo el objetivo alineado con el plan estratégico de la entidad, alcance, tratamiento de los riesgos, responsable del seguimiento, periodicidad del seguimiento, nivel de aceptación de riesgos, nivel para calificar el impacto y el análisis del contexto interno y externo de la SDA.	Alta Dirección Comité institucional de Coordinación de Control Interno Subsecretaría General y de Control Disciplinario Oficina de Control Interno
	Documentar las acciones para la solución y manejo de los problemas que afectan el cumplimiento de las metas u objetivos institucionales.	Alta Dirección Comité institucional de Coordinación de Control Interno
	Establecer dentro del Plan Anual de Auditoría acciones enfocadas a la verificación de los controles previstos por la Secretaría para el desarrollo de la gestión y de la apropiación de los valores y principios del servicio público parte de los servidores y contratistas.	Comité institucional de Coordinación de Control Interno Oficina de Control Interno

COMPONENTE	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE SUGERIDO
Evaluación del Riesgo	Asegurar un monitoreo y análisis permanente de los cambios en el entorno (interno y externo) que pueden afectar la efectividad del Sistema de Control Interno de la SDA y documentarlos.	Alta Dirección Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Líderes de Proceso Oficina de Control Interno
	Realizar actividades de verificación a la gestión del riesgo a intervalos periódicos.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario Líderes de Proceso
	Evaluar el cumplimiento de la política de administración del riesgo en todos los niveles de la entidad, identificar y alertar posibles cambios	Oficina de Control Interno

	que pueden afectar la evaluación y tratamiento del riesgo, evaluar las actividades adelantadas por la segunda línea de defensa frente a la gestión del riesgo y alertar sobre posibles riesgos de fraude.	
	Mejorar los análisis de los factores que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos de la SDA especialmente en aspectos contables y financieros, tecnológico, infraestructura, ambiental, talento humano, procesos, comunicación interna y externa, atención al ciudadano y posibles actos de corrupción...	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Líderes de Proceso Oficina de Control Interno

COMPONENTE	RECOMENDACION	RESPONSABLE SUGERIDO
Actividades de Control	Mejorar las actividades de control para dar tratamiento a los problemas identificados, para controlar los cambios (contexto) que puedan afectar el cumplimiento de las funciones, para documentar los problemas (mapa de riesgos) y el manejo dado incluyendo aquellos que conllevan posibles actos de corrupción y para el seguimiento a los problemas (riesgos) y soluciones (controles) dadas a los mismos y las mejoras a que haya lugar.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Líderes de Proceso
	Mejorar la ejecución de los seguimientos para evaluar la pertinencia de las actividades de control, para verificar el cumplimiento de las actividades de control establecidas en los diferentes procesos de la entidad y para evaluar la efectividad y la aplicación de controles y actividades de monitoreo a problemas (riesgos) claves de la entidad.	Oficina de Control Interno
	Mejorar la documentación del manejo de las situaciones que afectan el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales (mapas de riesgos) de los procesos incluyendo los relacionados con posibles actos de corrupción, los resultados producto de las acciones de seguimiento y las acciones de mejora frente los problemas que afectan el cumplimiento de las funciones y objetivos institucionales.	Alta Dirección Subsecretaría General y de Control Disciplinario Comité Institucional de Coordinación de Control Interno Líderes de Proceso Oficina de Control Interno

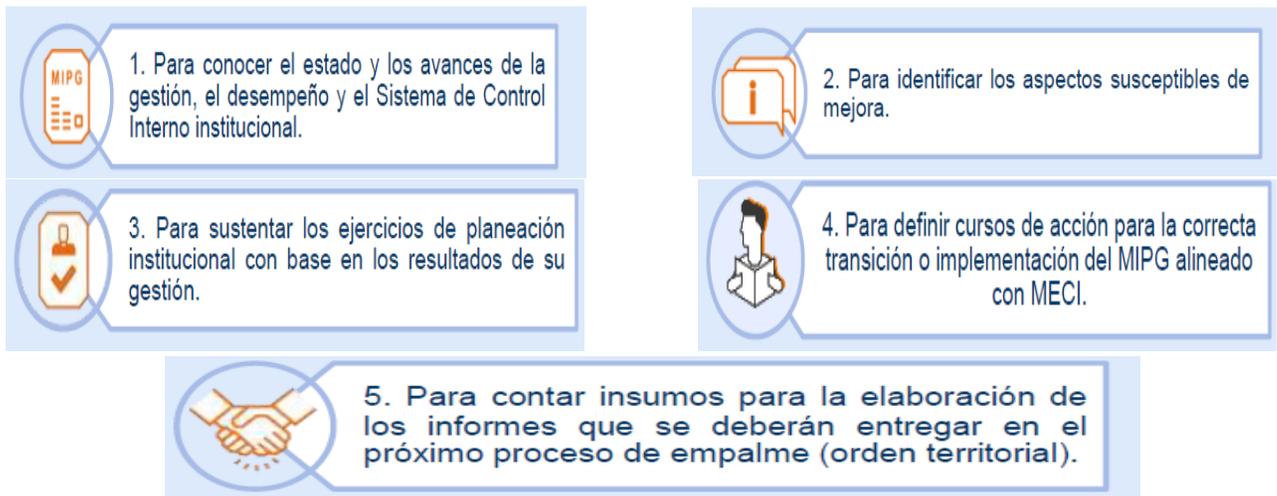
COMPONENTE	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE SUGERIDO
Información y Comunicación	Mejorar los ejercicios de evaluación y generación de recomendaciones relacionadas con la información y comunicación de la SDA en aspectos de confiabilidad, disponibilidad, efectividad, integridad y seguridad.	Oficina de Control Interno

COMPONENTE	RECOMENDACIÓN	RESPONSABLE SUGERIDO
Actividades de Monitoreo	Evaluar la efectividad de las acciones incluidas en los planes de mejoramiento producto de las auditorías internas y de entes externos.	Oficina de Control Interno
	Verificar la adecuada formulación de los planes de mejoramiento que resulten de las actividades de auditoría interna y externa.	Subsecretaría General y de Control Disciplinario Comité institucional de Coordinación de Control Interno
	Verificar que las acciones de mejora respondan a las observaciones de los entes de control y los seguimientos efectuados por la entidad, que las acciones de mejora se realicen por parte de los responsables en el tiempo	Alta Dirección Comité institucional de Coordinación de Control Interno Subsecretaría General y de Control Disciplinario

	programado y que las acciones de mejora sean efectivas y contribuyan al logro de los resultados.	Oficina de Control Interno
--	--	----------------------------

#### 4.5 Utilidad de los Resultados

Los resultados de la aplicación de los formularios FURAG: MIPG –MECI principalmente se deben destinar a los siguientes propósitos:



#### 4.6 Recomendaciones Generales

- Los resultados generados en esta medición junto con las recomendaciones, deben ser considerados por la Secretaría para registrar mayores avances en la implementación de MIPG y de MECI y continuar con el propósito del Gobierno Distrital de orientar su gestión hacia resultados.
- Es conveniente que de las recomendaciones y observaciones consignadas en este informe, se propongan acciones dentro de los instrumentos de planeación o dentro de los Planes de Mejoramiento para garantizar la implementación del MIPG, fortalecer el Sistema de Control Interno, alcanzar los objetivos y metas institucionales.
- Revisar los resultados y proponer un plan de trabajo que permita implementar de manera efectiva el Modelo Integrado de Planeación y Gestión a fin de elevar los niveles de desempeño de la Secretaría Distrital de Ambiente.

Lo anterior con el propósito de que los resultados, observaciones y sugerencias sirvan de insumo para mejorar el desempeño y facilitar la toma de decisiones

Atentamente,



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE AMBIENTE

*Sandra E. Villamil Muñoz*

**SANDRA ESPERANZA VILLAMIL MUÑOZ**  
**OFICINA DE CONTROL INTERNO**

*Revisó y aprobó:* Sandra Esperanza Villamil Muñoz – Jefe Oficina de Control Interno

*Proyectó:* MIGUEL ANGEL PARDO MATEUS