



## MEMORANDO

Bogotá, D.C, 30 de Julio de 2020

PARA: ADRIANA PADILLA LEAL  
Directora Fundación Gilberto Alzate Avendaño Dirección General

DE: ANGÉLICA HERNÁNDEZ RODRÍGUEZ  
Jefe Oficina de Control Interno

ASUNTO: Informe seguimiento indicadores

La Oficina de Control Interno en su rol de evaluación, presenta el informe de seguimiento a los indicadores de los procesos, conforme lo aprobado en el Plan Anual de Auditorías.

Se recomienda realizar la respectiva divulgación con los equipos de trabajo y tomar las acciones que consideren pertinentes según las recomendaciones hechas por esta oficina.

De acuerdo con lo establecido en la Ley 1712 de 2014, Arts. 9, lit d) y 11, lit e), el informe será publicado en la página web institucional, ruta Transparencia - Informes de Control.

Cordialmente

c/c. Luis Fernando Mejía-Jefe Oficina Asesora de Planeación  
Martha Lucía Cardona Visbal - Subdirectora de Gestión Corporativa  
Margarita Díaz Casas - Subdirectora para la Gestión del Centro de Bogotá  
César Alfredo Parra - Subdirector de Arte y Cultura  
Andrés Albarracín - Jefe Oficina Asesora Jurídica  
\*Comité Institucional de Coordinación de Control Interno

Proyectó: Raul Ernesto Lopez Jaramillo - Contratista - Oficina de Control Interno

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

<b>NOMBRE DEL INFORME:</b>	SEGUIMIENTO INDICADORES
<b>FECHA:</b>	30 DE JULIO DE 2020
<b>DEPENDENCIA, PROCESO, PROCEDIMIENTO Y/O ACTIVIDAD:</b>	Proceso Gestión Jurídica Proceso Gestión del Ser Proceso Gestión Estratégica Proceso Patrimonio Institucional
<b>LIDER DEL PROCESO:</b>	Andrés Albarracín - Jefe Oficina Asesora Jurídica Martha Lucia Cardona- Subdirectora de Gestión Corporativa Luis Fernando Mejía - Jefe Oficina Asesora de Planeación Margarita Díaz - Subdirectora para la Gestión del Centro de Bogotá César Parra - Subdirector de Arte y Cultura
<b>RESPONSABLE OPERATIVO:</b>	Equipo Proceso Recursos Físicos Equipo Proceso Gestión Jurídica Equipo Proceso Gestión del Ser Equipo Proceso Gestión Estratégica Equipo Proceso Patrimonio Institucional
<b>OBJETIVO:</b>	Determinar el cumplimiento de la ejecución de la entidad a través de sus indicadores de gestión y definir una asesoría metodológica para su formulación y seguimiento
<b>ALCANCE:</b>	Enero a junio de 2020
<b>NORMATIVIDAD APLICABLE:</b>	Decreto Distrital 807 de 2019 "Por medio del cual se reglamenta el Sistema de Gestión en el Distrito Capital y se dictan otras disposiciones"

<b>ACTIVIDADES REALIZADAS:</b>
--------------------------------

Con el fin de evaluar la gestión de la Fundación Gilberto Alzate Avendaño a partir de sus indicadores de gestión, la Oficina de Control Interno –en adelante OCI- de manera aleatoria seleccionó un total de 4 procesos sobre los cuales se revisará el cumplimiento de la ejecución física y se evidenciarán las falencias en la formulación o seguimiento de los mismos si es del caso.

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

## FUENTE DE INFORMACIÓN

La información para el análisis se obtiene de la matriz de seguimiento alimentada por cada uno de los responsables y consolidada por la Oficina Asesora de Planeación –en adelante OAP– quien en cumplimiento de su rol de segunda línea de defensa, realizó una revisión la cual fue remitida vía correo electrónico a la OCI el día 17 de julio del año en curso.

De igual manera, dentro del proceso de Gestión de mejora se cuenta con un Instructivo de indicadores de gestión, en el cual se establecen los lineamientos generales para la creación, estructuración, revisión y aprobación de los indicadores, así como los criterios y parámetros para su medición, reporte, evaluación, análisis, ajuste y rediseño.

## INDICADORES DE LA FUGA

De acuerdo con esta matriz, la FUGA cuenta con el siguiente número de indicadores por cada proceso:

PROCESO	No. INDICADORES
GESTIÓN ESTRATÉGICA	2
COMUNICACIONES	2
GESTIÓN DE MEJORA	3
TRANSFORMACIÓN CULTURAL PARA LA REVITALIZACIÓN DEL CENTRO	2
GESTIÓN JURÍDICA	4
RECURSOS FÍSICOS	8
GESTIÓN DE TECNOLOGÍA	3
GESTIÓN FINANCIERA	9
ATENCIÓN AL CIUDADANO	2
PATRIMONIO INSTITUCIONAL	3
GESTIÓN DEL SER	12
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

La OCI seleccionó entonces los siguientes procesos para la verificación del cumplimiento de sus indicadores

- Gestión Jurídica
- Atención al ciudadano
- Transformación Cultural para la Revitalización del Centro
- Gestión Estratégica

Es importante aclarar que la batería de indicadores remitida no tiene actualizados los nombres de los procesos, corresponden a una versión anterior del mapa de procesos de la Entidad.

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

## RESULTADOS GENERALES:

De acuerdo con la evidencia aportada por las áreas y el instrumento Matriz de indicadores por proceso y a lo observado por el equipo auditor, se evidencian oportunidades de mejora en los indicadores de los procesos seleccionados, así:

### 1. GESTIÓN JURÍDICA

Indicador: Representación judicial y extrajudicial.

**Objetivo del indicador:** De la verificación de las evidencias aportadas para el cumplimiento del indicador, se observa que el objetivo no es conocer el número de condenas adversas (situación verificable por otros medios) tal y como se describe. Se recomienda replantear el objetivo buscando hacerlo más cercano a la realidad de las actividades que se desempeñan en el marco de este indicador.

**Evidencias:** Se observa en la gestión reportada por la Oficina Asesora Jurídica, que las actividades adelantadas no necesariamente se refieren a posibles condenas contra la entidad. Se observan actuaciones administrativas como la adelantada ante la Superintendencia de Industria y Comercio en la que se buscaba un registro de marca o un proceso ejecutivo en la Jurisdicción Contencioso Administrativa; Exp.: 11001333103520110031300; Ejecutante: FUGA; Ejecutado: Juan Carlos Sierra Osorio.

Estas actuaciones en las que no se está ante una posible condena adversa de la Entidad, desbordan el objetivo del indicador ya que son actuaciones que están fuera del ámbito de medición del mismo.

**OBSERVACIÓN:** La Oficina Asesora Jurídica presentó observación a este aspecto indicando que: *“no es del todo acertado ya que en los procesos así no exista la posibilidad de una condena en contra si se defienden los intereses y derechos de la entidad y en consecuencia hacen parte de la representación de la entidad y aportar a la medición del indicador”.*

Al respecto, el equipo auditor considera que precisamente el sentido de lo expuesto en el informe es llamar la atención sobre el alcance del objetivo del indicador, ya que excluye actuaciones de la OAJ que nada tienen que ver con posibles condenas contra la FUGA, pero que sí se suman para la medición de este objetivo. Lo que se sugiere al respecto es que se modifique el alcance del objetivo para que ese tipo de actividades puedan hacer parte de la medición del indicador o que se cree uno nuevo y se defina claramente el objetivo en cada uno de ellos.

**Fórmula del indicador:** En el mismo sentido de lo dicho anteriormente, se limita únicamente a acciones judiciales siendo más amplia la gestión reportada como evidencias de la actividad.

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

**Descripción de las variables del indicador:** No se describen las dos variables que componen la fórmula. Se limita solo a una de ellas: *Número de condenas en contra de la entidad en proceso.*

Sumado a lo anterior, se observa que en las mediciones es constante el resultado del 100%, frente a lo cual no es esperable nada diferente ya que se omite la segunda variable que deben tenerse en cuenta cuando la meta corresponde a porcentaje.

**Porcentaje:** *Expresa una cantidad como un número de partes por cien unidades. Es una relación de una cantidad con respecto a otra (o razón), multiplicada por 100. (Ejemplo: el número compras efectuadas en la vigencia / el número total de compras a realizar en la vigencia 2010 X 100).*

Como no se tiene determinado un número de actuaciones a desarrollar, la fórmula del indicador resulta ineficiente y por esto, siempre arrojará un resultado de 100%.

Indicador: Actividades de divulgación en Comité de Conciliación.

**Nombre del indicador:** Falta claridad y precisión en lo que se pretende medir.

**Fórmula de presentación de la meta:** Se define en términos de porcentaje. Sin embargo, la meta está dada en número entero. No hay coherencia en este aspecto.

**Descripción de las variables del indicador:** Solo se describe una de las dos variables de la fórmula del indicador: *Actividades de divulgación realizadas en el marco del Comité de Conciliación.*

Indicador: Procesos contractuales tramitados

**Nombre del indicador:** Tal y como está formulado no genera información relevante para la toma de decisiones. Es lo esperable siempre que todos los procesos de selección que requiere la entidad para satisfacer la necesidad de bienes o servicios, se adelanten.

Resultaría más útil para el proceso mediar situaciones tales como procesos de selección que se declaran desiertos o si se están adjudicando en los tiempos previstos en el plan anual de adquisiciones, por dar algunos ejemplos.

**Objetivo del proceso:** En la misma línea de lo planteado frente al nombre del indicador, este tipo de objetivos en los que de antemano se espera un resultado plenamente satisfactorio, son lo que la *Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión* del DAFP, denomina indicadores para *quedar bien*. Esto lo confirma el resultado de la medición que arroja en todos los casos un 100%.

**Descripción de las variables del indicador:** Solo se describe una de las dos variables de la fórmula del indicador: *Procesos contractuales tramitados.*

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

**Frecuencia de medición:** Se define que la frecuencia de la medición es trimestral. Sin embargo, en el mes de marzo no se realizó la medición programada.

Indicador: Actividades de formación

**Objetivo del indicador:** *Apropiar el tema contractual* implica medir el conocimiento adquirido, lo cual no es posible lograrlo solo con un indicador de eficacia. Para lograr este objetivo sería necesario que se considere medirlo en términos de efectividad con el fin de verificar el propósito de las capacitaciones que no es únicamente que se dicten, sino que se verifique precisamente la apropiación del conocimiento en los temas a abordar.

**Tipo de indicador:** Se recomienda replantearlo por lo dicho anteriormente.

**Fórmula de presentación de la meta:** Se define en términos de porcentaje. Sin embargo, la meta está dada en número entero. No hay coherencia en este aspecto.

## 2. ATENCIÓN AL CIUDADANO

Indicador: Quejas y reclamos gestionados

**Nombre del indicador:** La gestión de las peticiones es una obligación de carácter constitucional y legal, razón por la cual, medir *per se* la gestión de las peticiones podría no resultar relevante. Como una oportunidad de mejora se recomienda definir el indicador en términos de calidad y coherencia de las respuestas entregadas, para lo cual se tienen mecanismos de medición internos y externos.

**Descripción de la variable:** Solo se describe una de las dos variables de la fórmula del indicador cuando se deben describir las dos.

La descripción de esta variable hace alusión a los términos en que son contestadas las peticiones, lo cual no corresponde con el nombre y el objetivo del indicador.

**Meta:** No es concreto el resultado que se desea alcanzar. Plantea dos opciones lo cual dificulta la medición.

**Evaluación de las evidencias:** No es claro cuando se afirma que el cierre de las peticiones es de 2, 3 o 4 días. Si el cierre es la proyección de la respuesta, o la notificación del recibido de la misma por parte del peticionario o el cierre propiamente dicho de la petición en el SDQS. En los informes de seguimiento a la calidad de las respuestas de la Dirección Distrital de Calidad del Servicio de la Secretaría General, se evidencian observaciones relacionadas con la oportunidad de algunas respuestas, lo cual no se ve reflejado en las evidencias ni en las mediciones reportadas sobre la gestión del indicador.

**Resultado de la medición:** 140% lo cual implica que las peticiones se están respondiendo en menos de dos días si se tiene en cuenta la condición satisfactoria esperada. Esto no se compadece con la realidad institucional ya que, si se analizan los reportes del SDQS que emite

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

la Dirección Distrital de Servicio al Ciudadano, se pueden observar cifras sustancialmente mayores en los términos de gestión:

ABRIL 2020			Mayo 2020		
Número petición	Días gestión (días calendario)	Días vencimiento	Número petición	Días gestión (días calendario)	Días vencimiento
436262020	13	0	732512020	15	0
564572020	9	0	732532020	15	0
585972020	8	0	920052020	19	0
589542020	10	0	953712020	1	0
589762020	9	0	953712020	3	0
607582020	7	0	953922020	1	0
608142020	7	0	953922020	1	0
608292020	13	0	954042020	1	0
610202020	7	0	954042020	1	0
614012020	8	0	954222020	1	0
614542020	20	0	954222020	8	0
621912020	17	0	954332020	1	0

JUNIO 2020		
Número petición	Días gestión (días calendario)	Días vencimiento
920052020	20	0
1013942020	13	0
1075192020	13	0
1082302020	13	0
1110582020	10	0
1197212020	3	0
1207272020	4	0
1248892020	1	0
1248892020	10	0
1249272020	1	0
1249272020	1	0
1256222020	1	0

Como puede verse, son múltiples los casos en que la gestión de la petición tarda más de 2 o 3 días, razón por la cual, no tiene sustento el resultado de la medición.

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

### 3. TRANSFORMACIÓN CULTURAL PARA LA REVITALIZACIÓN DEL CENTRO

Indicador: Cobertura en el apoyo a iniciativas artísticas

**Frecuencia de medición:** Se define que la frecuencia de la medición es trimestral. Sin embargo, en el mes de marzo no se realizó la medición programada.

Según lo expuesto por la OAP, no se están siguiendo las directrices para realizar un análisis adecuado y oportuno que genere al líder del proceso información para la toma de decisiones.

Indicador: Porcentaje de participantes en actividades artísticas

**Nombre del indicador:** Se observan deficiencias en la denominación del indicador ya que no es preciso lo que se entiende por participantes en la oferta cultural. Esta ambigüedad permite sumar en el indicador cualquier tipo actividad que se quiera considerar como participación.

Lo anterior se confirma en las evidencias que soportan la medición que para junio arrojó un 125% de ejecución de la actividad. Se echa de menos una definición clara de lo que se entiende por participantes. No se reflejan evidencias precisas sobre asistencia a eventos presenciales en los primeros meses del año ni la manera que en se miden esos participantes desde el inicio de la pandemia en eventos virtuales. Por lo anterior, se observa este desfase entre el resultado esperado y la medición realizada con corte a 30 de junio.

**Frecuencia de medición:** Se define que la frecuencia de la medición es trimestral. Sin embargo, en el mes de marzo no se realizó la medición programada.

Según se expone por parte de la OAP, no se están siguiendo sus directrices para realizar un análisis adecuado y oportuno que genere al líder del proceso información para la toma de decisiones.

### 4. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Indicador: Cumplimiento de los objetivos estratégicos

**Nombre del indicador:** Se recomienda definir un indicador más concreto y específico que haga más simple su medición. Tal y como se define de manera tan general y amplia hace difusa la definición de la línea base de referencia para la definición de acciones preventivas o correctivas.

Los indicadores como bien sabemos, son un elemento central en la evaluación de actividades planeadas dentro de un proceso específico<sup>1</sup>. En este sentido, incorporar en un único indicador la medición de la totalidad de los objetivos estratégicos de la entidad resulta inadecuado.

Por último, los indicadores tiene como finalidad entregar información respecto del cómo se está progresando respecto de los objetivos estratégicos<sup>2</sup>, razón por la cual, carece de sentido

<sup>1</sup> Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión. Pág 27

<sup>2</sup> ídem

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

compilar en un único indicador la medición de la totalidad de los objetivos estratégicos de la entidad.

Indicador: Porcentaje de cumplimiento Plan de participación ciudadana.

**Nombre del indicador:** Se recomienda re estructurar el nombre atendiendo las directrices de la guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión del DAFF.

**Evidencias:** De acuerdo con lo definido en el Plan de Participación Ciudadana de la FUGA, la ratificación del equipo de gestores debía ser en el mes de febrero, pero solo ocurrió hasta el mes de abril de 2020. La formulación del plan de trabajo debía darse en el mes de mayo, pero según lo expuesto en ficha técnica del indicador, solo se produjo en el mes de junio.

**Frecuencia de la medición:** Evidenciado lo anterior y teniendo en cuenta que las actividades programadas en el plan se ejecutan durante todo el año, se recomienda que la frecuencia de la medición sea, por lo menos, trimestral.

#### **OBSERVACIONES REALIZADAS POR LA OAP**

En las observaciones por indicador hechas por la OAP, se observa que los procesos de Transformación Cultural para la Revitalización del Centro, Gestión Jurídica, Recursos Físicos, Gestión de Tecnología, Gestión Financiera, Patrimonio Institucional y Gestión del Ser no están atendiendo los lineamientos que esta oficina les dicta para un adecuado reporte y análisis cuantitativo útil que contribuya a que los líderes de estos procesos cuenten con información certera para la toma de decisiones.

La OCI, como tercera línea de defensa reitera este llamado de la OAP para que los gestores SIG hagan uso de las herramientas que se les facilitan en los talleres para que los reportes de medición de los indicadores cumplan el propósito esperado.

#### **FORTALEZAS:**

1. El 100% de los procesos presentó el monitoreo de indicadores a la segunda línea de defensa.
2. La Oficina Asesora de Planeación adelanta la revisión de las evidencias reportadas por las áreas, genera observaciones y recomendaciones para la formulación y ajustes en la medición de los indicadores.

#### **OPORTUNIDADES DE MEJORA Y RECOMENDACIONES:**

1. Teniendo en cuenta que los indicadores no han sido actualizados, presentan debilidades de coherencia y articulación con la realidad institucional vigente, se recomienda formular los indicadores de manera clara y precisa de acuerdo con lo que se pretenda medir. Esto con el fin de que sirvan para la toma de decisiones.

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1

2. Se recomienda establecer las actividades específicas que van a ser medidas teniendo en cuenta el análisis de variables claves en la gestión de la FUGA y que suministren información relevante para la toma de decisiones.
3. Se requiere actualizar los procesos en la matriz de indicadores.
4. Se sugiere que los indicadores sean claros y precisos, que cualquier servidor entienda qué se mide con ese indicador y su nombre permita identificar su trazabilidad.
5. La segunda línea de defensa ha realizado observaciones y recomendaciones sobre los indicadores vigentes. Es importante que la primera línea atienda las recomendaciones y observaciones que la Oficina Asesora de Planeación genera sobre la formulación y medición de los indicadores.
6. Se recomienda evitar indicadores que por la naturaleza de las actividades reflejarán un cumplimiento del 100%. siempre, es importante recordar que el objetivo de hacer mediciones es evidenciar los aspectos monitoreados que son susceptibles de mejora. Ejemplo: Número de peticiones recibidas vs peticiones atendidas.
7. Los objetivos de los indicadores no son coherentes y relacionados con los procesos actualizados y vigentes. Se recomienda definir el objetivo del indicador concretando lo que se pretende medir y su coherencia con el objetivo del proceso.
8. Evaluar los casos en que el tipo de indicador pueda ser diferente al de eficacia de acuerdo con el objetivo del indicador.
9. Describir siempre todas las variables que componen la fórmula del indicador.
10. Dar cumplimiento a los reportes de la medición de acuerdo con la frecuencia definida para cada caso.
11. Determinar indicadores que no estén condicionados a factores externos que no puede controlar o no dependen de la entidad.
12. Es importante contar con datos básicos para la construcción del indicador y que sean de fácil obtención sin restricciones, así mismo es aconsejable que no impliquen un desgaste o reprocesos y se conviertan en “carga adicional” para los equipos de los procesos.
13. Revisar y ajustar los indicadores de gestión asegurando la aplicación de los lineamientos establecidos en la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión (Versión 4, octubre de 2018) DAFP

	<b>Proceso:</b>	Evaluación independiente		
	<b>Documento:</b>	Informes y/o seguimientos	<b>Código:</b> EI-FT-08	<b>Versión:</b> 1




---

**JEFE OFICINA CONTROL INTERNO  
ANGÉLICA HERNÁNDEZ**

  



---

**AUDITOR  
RAÚL LÓPEZ**