CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN, SEGUIMIENTO Y MODIFICACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: 1001

VERSIÓN No. 6.0

FECHA:
13 de junio de 2011

OBSOLETO

REVISADO POR: Contralora Auxiliar	Clara Alexandra Mendez Cubillos	
CARGO	**NOMBRE**	**FIRMA**
APROBADO POR: Directora Técnica de Planeación	Karen Cecilia Almonacid Martinez	
CARGO	**NOMBRE**	**FIRMA**

COPIA No.	**No. DE PÁGINAS:** 33

1. OBJETIVO

Identificar las actividades que cada proceso deberá asumir para contribuir al cumplimiento de los objetivos Corporativos de tal forma que permitan medir la gestión de la Contraloría de Bogotá.

2. ALCANCE

Este procedimiento contempla cuatro etapas:

Formulación de Actividades e Indicadores: inicia con la comunicación de los lineamientos de la Alta Dirección, y termina con la aplicación del procedimiento para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Modificación de Actividades e Indicadores: inicia con la solicitud de modificación de actividades e indicadores por parte de las dependencias a los responsables de proceso y termina con la aplicación del procedimiento para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Reporte de Resultados y elaboración de informes de gestión: inicia con el reporte de información (variables) por parte de todas las dependencias de la entidad así como el análisis de los diferentes indicadores en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin y termina con la incorporación de las acciones correctivas y preventivas en los anexos respectivos para cada proceso.

Revisión por la Dirección: inicia con el establecimiento y difusión de los lineamientos para efectuar la revisión por la Dirección y termina con la incorporación de las acciones correctivas y preventivas aprobadas en el Comité Directivo.

3. BASE LEGAL

Constitución Política de 1991, artículo 339, 209 y 269.

Ley 87 de Noviembre 29 de 1993, "Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones", artículo 4, literales a, b y c, artículo 8

Ley 190 de Junio 6 de 1995, "Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa", artículo 48.

Ley 152 de 1994, "Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo". Artículo 26.

Decreto 2145 de Noviembre de 1999, "Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones". Artículo 12.

Decreto 1599 de Mayo 20 de 2005, "Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado colombiano".

OBSOLETO

Acuerdo 361 de Enero 6 de 2009 "Por el cual se organiza la Contraloría de Bogotá, D.C., se determinan las funciones por dependencias, se fijan los principios generales inherentes a su organización y funcionamiento y se dictan otras disposiciones".

Normas de Calidad **NTC ISO y NTC GP.**

4. DEFINICIONES

Actividad: se entiende por actividad el conjunto de tareas que conducen a un resultado específico y que materializan los propósitos del Plan Estratégico.

Alta Dirección: persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización; para la Contraloría de Bogotá se asimila a los integrantes del Comité Directivo.

Efectividad: medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles (NTC GP 1000:2009).

Eficacia (Logro): grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000: 2005 - NTC GP 1000:2009).

Eficiencia (Gestión de Recursos): relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000: 2005 - NTC GP 1000:2009).

Estrategia: manera que tiene la organización de conseguir sus objetivos, a partir de su misión y conforme a sus valores.

La estrategia define qué, cuando, cómo, dónde y para qué de los recursos, orientados a los resultados de la organización.

Formato de Actividades: es el registro de la formulación de actividades e indicadores, que permite visualizar los parámetros de la planeación en términos de responsables, ejecutores, recursos requeridos, fechas programadas de inicio y terminación, metas e indicadores de gestión y los rangos de calificación.

Gestión: es el conjunto de acciones y actividades coordinadas para dirigir y controlar una entidad, involucra la toma de decisiones orientada a cumplir la misión institucional. La gestión parte del direccionamiento estratégico que involucra la misión, la visión, las políticas y objetivos, los planes, las metas y la asignación de los recursos para obtener los resultados en la forma más eficiente y eficaz posible. Este proceso dinámico y permanente se lleva a cabo mediante la toma de decisiones la cual se apoya en los flujos de información, el control, la evaluación, el análisis de datos y la cultura organizacional.

Hoja de Vida del Indicador: es la misma ficha técnica del indicador que registra los principales datos y la definición de las variables que lo integran con el propósito de coadyuvar en su interpretación.

Indicador: se define Indicador como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y tendencias de cambio generadas en los resultados, los

OBSOLETO

productos y los procesos con relación a los objetivos, metas previstas e impactos esperados1.

Informe de Gestión: informe que refleja los resultados claves de la gestión realizada durante un periodo de tiempo determinado en términos de logros alcanzados, proyecciones y la manera como la dependencia o el proceso ha contribuido al cumplimiento de la misión institucional, los objetivos, las estrategias y las actividades del Plan Estratégico.

Objetivos: son las expectativas claras, realistas, medibles y verificables que la Contraloría proyecta realizar para satisfacer las necesidades de los ciudadanos a partir de la Misión, la Visión, los Valores, Principios y la Política definida.

Plan Estratégico: documento que consolida las intenciones globales y orientación de una organización para un periodo determinado; e incorpora como mínimo la misión, la visión, los valores y los principios institucionales, la política y los objetivos a desarrollar, y las estrategias para su logro.

Plan de Acción: es la programación anual para asegurar la real y efectiva ejecución del Plan estratégico institucional, que incluye: actividades, responsables, indicadores, metas, entre otros.

Registro: documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Responsable de Proceso: encargado de garantizar el cumplimiento de los procedimientos y actividades del proceso a su cargo, su designación está definida en el Manual de Calidad.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Ejemplo: revisión por la dirección, revisión de los requisitos del cliente y revisión de no conformidades.

Nota: los términos conveniencia y adecuación se refieren a:

- Conveniencia: grado de alineación o coherencia del objeto de revisión con las metas y políticas organizacionales.
- Adecuación: determinación de la suficiencia total de las acciones, decisiones, etc., para cumplir los requisitos.

Sistema de Gestión de la Calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

OBSOLETO

5. REGISTROS

- Lineamientos de la Alta Dirección
- Formato de actividades.
- Acta de Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.
- Acta de Comité Directivo
- Formato Solicitud de elaboración o modificación de documentos del SGC

[1] BELTRAN JARAMILLO, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión. 3R Editores Ltda. Bogotá, Colombia. 1998

- Acta de reunión Equipo de Análisis o Comité Técnico Sectorial
- Informe de Gestión de la dependencia.
- Informe de Gestión por Proceso
- Informe evaluación Plan de Acción.
- Informe Anual de Gestión del SGC.

6. ANEXOS

Anexo 1. Aspectos a tener en cuenta en la conformación de los equipos de análisis de cada proceso.

Anexo 2. Metodología para la formulación de Actividades e Indicadores
Formato de Actividades. (Formato Código 1001001)

Anexo 3. Informe de Gestión por Proceso.

Anexo 4. Estructura Informe evaluación Plan de Acción

OBSOLETO

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1. FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
1	Contralor de Bogotá D.C.	Comunica los lineamientos de la Alta Dirección que contiene la orientación estratégica para la siguiente vigencia coherente con los objetivos definidos en el Plan Estratégico de la entidad.	Lineamientos de la Alta Dirección	**Observación:** Esta actividad se debe cumplir antes de culminar la vigencia.
2	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Conforma Equipo de Análisis del proceso (Ver Anexo 1). Formula actividades e indicadores para el proceso que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de las estrategias y objetivos determinados en el Plan Estratégico de conformidad con lo establecido en el Anexo 2. Diligencia el formato de actividades. Remite a la Dirección de Planeación el formato en copia física firmada por el responsable del proceso y en medio magnético ó electrónico.	Formato de Actividades (Ver Anexo 2)	**Observación:** En el equipo de análisis deben participar los directivos y funcionarios de las dependencias que integran el proceso. Tener en cuenta los aspectos contemplados en el anexo 1. **Punto de control:** Se debe asegurar que aquellos indicadores que en la vigencia anterior arrojaron resultado ó calificación Mínima, sean incorporados en el plan de acción de la siguiente vigencia ó en su defecto justificar su no incorporación.
3	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Efectúa revisión técnica de las actividades e indicadores de cada proceso y comunica al Director de Planeación.		**Punto de Control:** La revisión técnica tendrá en cuenta que exista coherencia entre las actividades, indicadores y los objetivos del Plan Estratégico; la aplicación de la metodología determinada en el anexo 2 de este procedimiento, así como la incorporación de aquellos indicadores que en la vigencia anterior arrojaron calificación mínima.

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
4	Director Técnico de Planeación	Remite observaciones si las hay a los responsables de proceso, mediante comunicación escrita.		
5	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Efectúa correcciones si son del caso a la formulación de actividades e indicadores del proceso y remite nuevamente a la Dirección de Planeación.		
6	Director Técnico de Planeación	Consolida Plan de Acción y coordina su presentación en el Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).		
7	Contralor Auxiliar, - Coordinador General Del SGC	Convoca al Comité de Seguimiento (SGC) y Socializa el plan consolidado de actividades.		
8	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control (Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad).	Analiza la articulación del Plan de Acción de acuerdo con los lineamientos de la Alta Dirección para la vigencia respectiva identificando actividades conjuntas para obtener consenso.	Acta Comité de Seguimiento al SGC	**Observación:** Los Responsables de Proceso deben socializar las decisiones del comité a las dependencias que integran su proceso
9	Director Técnico de Planeación	Presenta Plan de Acción consolidado al Comité Directivo para su aprobación.	Formato Actividades.	**Punto de control:** Verifica que el Plan de Acción se encuentre articulado con los lineamientos suministrados por la Alta Dirección.
10	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, Jefe Oficina Control Interno. (Comité Directivo)	Aprueba o solicita los ajustes a que haya lugar.	Acta Comité Directivo	

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
11	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación.	Aplica procedimientos para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.		
		Incorpora la información de actividades e indicadores en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin.		**Observación:** Las hojas de vida de los indicadores se generan automáticamente en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin.

7.2. MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
1	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, Jefes de Oficina, Coordinadores de grupo. (Jefes de Dependencia).	Presenta al responsable de proceso solicitud de modificación de actividades e indicadores teniendo en cuenta el formato establecido en el procedimiento para el control de documentos internos del sistema de gestión de la calidad.	Formato Solicitud de elaboración o modificación de documentos del SGC	
2	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Aprueba ó desaprueba la solicitud de modificación y comunica la decisión al solicitante.		
3	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Envía solicitud debidamente firmada a la Dirección de Planeación.	Formato Solicitud de elaboración o modificación de documentos del SGC	

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
4	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Aplica procedimientos para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad. Registra en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin las modificaciones aprobadas.		

7.3. REPORTE DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
1	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia	Recopila la información de las variables de los indicadores y efectúa el respectivo análisis	Acta de reunión Equipo de Análisis o Comité Técnico Sectorial	
2	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia	Incorpora en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el valor de las variables correspondientes a cada dependencia y su correspondiente análisis.		**Observación:** Tener en cuenta el instructivo de la herramienta sistematizada utilizada. La periodicidad y fechas de los reportes será la establecida por la Alta Dirección.
3	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Consulta en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el resultado de los indicadores del proceso e incorpora el análisis correspondiente.		**Observación:** Aplica para los procesos de prestación de servicio micro y macro y para aquellos indicadores que tienen variables agregadas (datos reportados por varias dependencias).
4	Director Técnico, Director Administrativo, Jefe Oficina Asesora y Coordinadores de Grupo (Jefes de Dependencia)	Elabora el informe de Gestión de la dependencia teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 3 “Informe de gestión”. Remite al Responsable de Proceso.	Informe de Gestión de la dependencia.	**Observación:** La periodicidad y fechas de los informes de gestión será la establecida por la Alta Dirección.
5	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe	Elabora informe de Gestión del proceso; teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 3	Informe de Gestión por Proceso	**Observación:** Los informes de gestión de cada proceso se deben archivar en la

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
	Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	"Informe de gestión".		dependencia del Responsable del proceso.
6	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Remite copia del informe de gestión del proceso a la Dirección de Planeación en forma impresa y medio magnético o electrónico.		
7	Profesional Especializado o Universitario de la Dirección de Planeación y Director Técnico de Planeación	Incorpora en la intranet los informes de gestión de los procesos. Genera el informe evaluación Plan de Acción. Presenta informe al Comité de Seguimiento al SGC.	Informe evaluación Plan de Acción	**Observación:** Para la elaboración del Informe evaluación Plan de Acción, tener en cuenta lo establecido en el Anexo 4 de este procedimiento.
8	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Presenta informe de gestión del proceso en Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.		**Observación:** El informe de gestión por proceso, se acompañará de una presentación en PowerPoint utilizando la plantilla oficial.
9	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo. (Comité de Seguimiento al SGC.	Aprueba o desaprueba acciones correctivas con base en los informes presentados.	Acta de Comité de Seguimiento al SGC	
10	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación.	Elabora Informe Anual de Gestión del Sistema de Gestión de la Calidad.	Informe Anual de Gestión del SGC.	**Observación:** Este informe será el que se entrega a las instancias pertinentes tales como: Auditoría General de la República, Auditoría Fiscal y Oficina de Control Interno, entre otros.

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
11	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Incorpora las acciones correctivas ó preventivas determinadas para el proceso según el caso, de conformidad con el procedimiento para la implementación de acciones correctivas y preventivas.		

7.4. REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
1	Contralor ó Contralor Auxiliar	Establece y difunde lineamientos para efectuar la Revisión por la Dirección, en los cuales se determinan insumos y fecha para realizar la revisión.		**Observación:** En los lineamientos se determinará si el informe sobre el desempeño de los procesos, conformidad de los productos y recomendaciones para la mejora se presentará por proceso o consolidado del SGC.
2	Jefe Oficina de Control Interno.	Elabora informe sobre: a. Resultados de las auditorías de calidad tanto internas como externas. b. Estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora por origen. c. Acciones de seguimiento de revisiones previas efectuadas por la dirección. d. Resultados de la gestión realizada sobre los riesgos identificados para la entidad, los cuales deben estar actualizados. Entrega a la Dirección de Apoyo al Despacho en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
3	Director Técnico Desarrollo Local y Participación Ciudadana. (Responsable proceso Enlace con clientes)	Elabora informe sobre Resultados de la Medición de la Satisfacción de los Clientes y retroalimentación del cliente. Entrega a la Dirección de Apoyo al Despacho en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		
4	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Presenta el informe sobre el desempeño de los procesos de conformidad con las fechas establecidas por la Alta Dirección. Entrega a la Dirección de Apoyo al Despacho en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		
5	Director Técnico de Planeación. (Coordinador Técnico y de Apoyo del Sistema de Gestión de la Calidad)	Elabora informe sobre los Cambios que podrían afectar al Sistema de Gestión de la Calidad. Presenta en Comité Directivo.		
6	Director Técnico de Apoyo al Despacho	Convoca a Comité Directivo para efectuar la revisión por la Dirección. Remite a la Dirección de Planeación en medio magnético los informes presentados en cumplimiento de las actividades 2 a 5 de este numeral.		

OBSOLETO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
7	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, Jefe Oficina Control Interno. (Comité Directivo)	Revisa los informes presentados y determina: a. Acciones relacionadas con la mejora de la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos. b. Acciones de mejora del producto en relación con los requisitos del cliente c. Necesidades de recursos.	Acta de Comité Directivo	**Observación:** Analiza si es necesario el replanteamiento del Plan Estratégico, Planes, Política, Objetivos entre otros. Los informes presentados son soporte del acta del Comité Directivo respectivo. **Observación:** Los resultados de la Revisión por la Dirección deben hacer parte del acta de Comité Directivo y reflejar el estado del Sistema de Gestión de la Calidad, su conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad.
8	Director de Apoyo al Despacho	Elabora acta de Comité Directivo de la Revisión por la Dirección y remite copia de la misma a los Responsables de Proceso y a la Dirección de Planeación.		**Punto de control** La Dirección de Planeación debe verificar que se cumpla con los insumos y resultados de la Revisión por la Dirección.
9	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y Jefe Oficina Control Interno (Responsables de Proceso)	Incorpora las acciones correctivas y preventivas aprobadas en el Comité Directivo para el proceso según el caso.		**Observación:** Se activa procedimiento para la implementación de acciones correctivas y preventivas.

OBSOLETO

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

ANEXO Nº 1

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA CONFORMACIÓN DE LOS EQUIPOS DE ANÁLISIS DE CADA PROCESO

El Responsable del Proceso integra los equipos de análisis conformados con personal multidisciplinario y representativo de cada dependencia que participa en la gestión del proceso[2]. Integrar el equipo con funcionarios familiarizados con el proceso permite generar mayor compromiso de cambio y sentido de pertenencia con los resultados del análisis.

Para que un equipo funcione adecuadamente deben existir aptitudes complementarias y un líder con una clara visión de la tarea a realizar y con la capacidad para capitalizar puntos fuertes colectivos de sus miembros.

Existen varios aspectos que los equipos deben romper:

- El conflicto de objetividad que resulta del hecho de ser de parte del proceso;
- evitar el sesgo hacia informes de desempeño positivo,
- Validez y confiabilidad cuestionable de los datos,
- Datos contradictorios, (se recomienda utilizar la técnica de triangulación de datos[3])
- Tendencia de evaluar el desempeño de algunos funcionarios y no el desempeño de la dependencia, proceso o entidad en su conjunto.

Los integrantes del equipo deben crear hipótesis y expresar con sus propias ideas por qué funcionan o no las cosas y confrontarlas con los datos recopilados. Se trata de establecer de que manera los resultados contribuyen al cumplimiento de:

- Las actividades programadas,
- Los objetivos institucionales,
- Las estrategias
- El objetivo del proceso, descrito en el Manual de Calidad,
- La política institucional y de calidad
- La Misión y la Visión institucional.
- Se gestionó el proceso de manera efectiva, eficaz y eficiente.

OBSOLETO

[2] Proceso: Conjunto de actividades o etapas que reciben uno a más insumos de una o varias dependencias con el fin de generar un valor agregado para conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de los Clientes. Todo proceso tiene sus entradas, valor agregado y salidas.
[3] Triangulación de datos: Recoger los mismos datos de diferente fuente.

Funciones de los integrantes del equipo de análisis

- ✓ Efectuar análisis de datos relacionados con la dependencia o el proceso, que sirvan para la toma de decisiones.
- ✓ Elaborar las actas de las reuniones que se llevan a cabo
- ✓ Brindar apoyo para las modificaciones de los procedimientos y documentos del S.G.C.
- ✓ Velar por la implementación y seguimiento de las acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Establecer compromisos y responsabilidades frente a las diferentes actividades que se deriven de las reuniones dirigidas al mejoramiento continuo.
- ✓ Garantizar de manera permanente el cumplimiento de las diferentes actividades que se le haya asignado.

Herramientas de Análisis de datos[4]

Existen herramientas de representación de información que facilitan el análisis de datos, ya que permiten observar el comportamiento de los hechos o situaciones, para una adecuada toma de decisiones por parte de los responsables. La representación de datos de forma gráfica ofrece mensajes más claros para entender el contexto y extraer conclusiones.

OBSOLETO

[4] Guía para el diseño de un sistema de Evaluación y Control de Gestión. DAFP:

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

ANEXO Nº 2

Metodología para la formulación de Actividades e Indicadores

La formulación de las actividades parte del marco de referencia institucional que contempla tres aspectos; el normativo que define funciones, procedimientos y competencias, el plan estratégico que proporciona las intenciones globales de la organización y los resultados que permiten establecer qué se ha logrado y qué hace falta, es decir, determinar el nivel de desarrollo de cada actividad y la formulación de actividades complementarias no contempladas en el Plan Estratégico, necesarias para alcanzar los objetivos y estrategias o la exclusión de aquellas actividades ejecutadas en su totalidad; así como proporcionar el ámbito de competencia del proceso y de las dependencias.

A través de un proceso participativo en cada una de las dependencias, utilizando técnicas administrativas como lluvia de ideas entre otras, se formularán actividades contemplando incluso aquellas que deben realizar otras dependencias que no integran el proceso, siendo necesarias para el cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados; caso en el cual deberán ser comunicadas al responsable del proceso, para que sean concertadas en el proceso correspondiente.

Formulación de Actividades

Al formular las actividades se debe determinar para cada una de ellas el objetivo y estrategia al cual apunta de conformidad con el Plan estratégico vigente, así como la dependencia responsable.

Para la formulación se deben tener presente insumos tales como: Plan estratégico, lineamientos de la Alta Dirección, plan de acción anteriores y formatos para los registros respectivos, entre otros.

Para redactar la descripción de la actividad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Debe iniciar con un *Verbo de Acción* en tiempo infinitivo que indique claramente el resultado esperado. En consecuencia se recomienda no utilizar verbos que usualmente describen funciones de las dependencias o de cargos, por lo tanto, verbos como apoyar, coordinar, fomentar, participar, promover, etc., no deben utilizarse, por cuanto no permiten su seguimiento y medición.
- Debe establecerse la *Meta* cuantitativa, concreta, medible, realizable y verificable que se espera alcanzar, teniendo en cuenta la realidad y los recursos disponibles.
- Debe contener la *Fecha*, tiempo en el que se planea desarrollar la actividad propuesta.
- Debe señalar el *Logro* al cual está enfocada la actividad, para determinar la situación que se pretende alcanzar.

OBSOLETO

Los anteriores datos se incorporan en el formato de actividades (Formato Código 1001001).

Formulación de Indicadores

Los indicadores son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de un determinado proceso o estrategia; por esto podemos decir que son ante todo la información que agrega valor y no simplemente un dato[5]

Los indicadores se deben construir con una o la relación entre variables que permitan determinar el nivel de eficacia (logro), de eficiencia (gestión de recursos) y de efectividad (impacto) de las actividades planteadas, con relación a los objetivos, metas previstas e impactos esperados.

Cada Actividad podrá medirse con la aplicación de uno o varios indicadores, para cada indicador se determinan los siguientes aspectos: Meta, nombre del indicador, tipo de indicador, fórmula, unidad de medida, fecha límite de ejecución y los rangos de calificación; los anteriores datos se incorporan en el formato de actividades e indicadores (Formato Código 1001001).

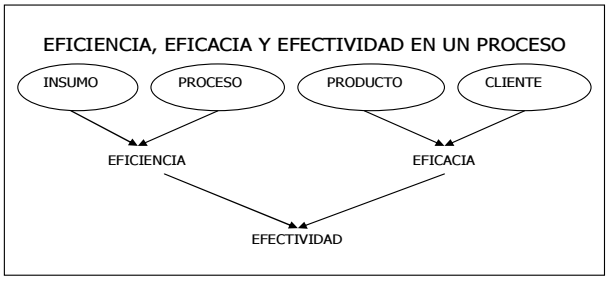
Recuerde utilizar la misma unidad de medida del patrón de comparación con la meta planteada. Ejemplo: Número de auditorias ejecutadas, días utilizados, procesos terminados, hallazgos concluidos, horas auditor.

Para la formulación de indicadores se debe tener en cuenta que existen diferentes tipos de indicadores que permiten medir de forma clara su gestión tales como:

- De eficiencia o del buen uso de recursos
- De eficacia o de resultados
- De efectividad o de impacto
- De ecología o buen manejo de los recursos ambientales

OBSOLETO

- Efectividad,
- Eficiencia y
- Eficacia.



[5] PARDO M., Clara Inés. Evaluación del desempeño integral del sector transporte. En revista de investigación de la Universidad de la Salle. Volumen 7, 2007.

Efectividad (Impacto): Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles (NTC GP 1000:2009).

Los indicadores de efectividad se enfocan en el impacto producido por los productos y/o servicios sobre los clientes y usuarios.

Se relacionan, con la medición del nivel de satisfacción del usuario, que aspira a recibir un producto o servicio en condiciones favorables de costo y oportunidad, así como establecer el grado de cobertura del servicio prestado.

En resumen, la efectividad está relacionada con las respuestas que demos al interrogante para qué se hizo. Este tipo de indicadores mide el impacto final alcanzado frente a los bienes o servicios generados sobre los clientes y usuarios.[6]

Responde a preguntas como:

- ¿Qué tan efectiva es la Contraloría para dirigirse al logro de su Misión?
- ¿Tiene la Contraloría la capacidad para satisfacer las necesidades de los Clientes?
- ¿Al satisfacer las necesidades de los Clientes cómo busca el apoyo de sus involucrados[7] para asegurar su futuro?
- ¿La Contraloría proporciona a los involucrados los productos y servicios que requieren y están dispuestos a apoyar?

Ejemplos.

- Nivel de satisfacción del usuario.
- Incremento de quejas y reclamos, sus causas y soluciones definitivas
- Cobertura total del producto o servicio

Eficacia (Logro): grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000: 2005 - NTC GP 1000:2009).

Los indicadores de eficacia se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

Es el análisis de la oportunidad con que la Contraloría logra sus resultados, así como la relación que estos guardan con los objetivos y metas que la Alta Dirección les define para un periodo determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

[6] Cartillas de Administración Pública. Diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de Gestión. Departamento Administrativo de la Función Publica.- DAFP

[7] Involucrados: Son los diferentes grupos o instituciones que directa o indirectamente influyen en la Contraloría, quienes esperan unos resultados de acuerdo con sus intereses, sus exigencias, sus expectativas o su rol. Este concepto incluye Clientes y partes interesadas definidos en la norma ISO 9001 y otros agentes como el Gobierno, los Sindicatos, los Empleados, entre otros.

Sus objetivos son determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro como macro, con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En resumen, la eficacia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de qué se hizo. Este tipo de indicadores mide si lo que se generó se ajusta a los objetivos y metas propuestos inicialmente.[8]

En términos de eficacia se busca:

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados frente a lo planeado.
- Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.
- Establecer el grado de cobertura del servicio prestado de acuerdo a lo contenido en el plan.

Ejemplos

- Cumplimiento de requisitos mínimos por hoja de vida
- Evaluación del desempeño
- índice de comportamiento ético
- Porcentaje de ausentismo laboral y sus causas
- Nivel de satisfacción laboral
- Nivel de bienestar (Índice de bienestar)
- Nivel de incidencia de la capacitación en el mejoramiento continuo o en la productividad.

Eficiencia (Gestión de Recursos): Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (ISO 9000: 2005 - NTC GP 1000:2009).

Los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades.

Consiste en el examen de costos en que incurre la Contraloría, para alcanzar sus objetivos y resultados. Por lo tanto, se entiende por eficiencia el costo (costo mínimo) con el cual la entidad cumple sus objetivos (hacer más con menos recursos).

[8] Cartillas de Administración Pública. Diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de Gestión. Departamento Administrativo de la Función Publica.- DAFP

La eficiencia está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: Talento humano, Presupuesto, Informática.

En resumen, la eficiencia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de cómo se hizo. Este tipo de indicadores mide la forma de como se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.[9]

Algunos de los objetivos de los indicadores que miden el Factor de Eficiencia son:

- Medir la productividad de los procesos misionales y de apoyo en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado o la actividad desarrollada.
- Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos previstos.
- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, alcanzó las metas establecidas al mínimo costo.

Ejemplos
- Tiempo promedio de atención
- Tiempo promedio de respuesta a una necesidad o solicitud
- Utilización de medios electrónicos
- Nivel de sistematización y automatización de procesos

Los indicadores de eficiencia que se tiene en el Plan de acción, hacen referencia al recurso tiempo ya que no se dispone de un sistema de costos que permita medir la relación productos/recursos utilizados.

Los indicadores pueden ser: cuantitativos ó cualitativos.

Cuantitativos: Representación numérica de un concepto. Son los más utilizados.

Ejemplo: Número de Hallazgos, Procesos de Responsabilidad Fiscal Terminados.

Cualitativos: Percepciones. Presentan dificultades en su análisis.
Ejemplo: Cuan útil resultó la Capacitación? Buena, Regular, Mala.

Ecología o buen manejo de los recursos ambientales

La protección del medio ambiente establece acciones de control, manejo y conservación que deben ser asumidas por la Nación y las entidades territoriales, mediante la aplicación de indicadores de impacto, a fin de poder disponer de elementos para medir la eficacia de las intervenciones públicas y privadas, frente a los recursos naturales (agua, bosques, fauna, aire, flora) y la gestión ambiental.

[9] Ibidem.

OBSOLETO

- En el caso del agua, se puede recurrir a indicadores de carga contaminante vertida, demanda de agua para uso doméstico, producción limpia, emisión de gases efecto invernadero.
- En cuanto a bosques, puede determinarse: área forestal como porcentaje del suelo; área recuperada en reforestación y tasas de deforestación.
- En cuanto a biodiversidad, los instrumentos de medición pueden aplicarse sobre la definición de ecosistemas protegidos, los ecosistemas estratégicos, la fragmentación de ecosistemas y porcentajes de especies amenazadas.[10]

El Departamento Administrativo de la Función Pública en su documento "Cartillas de Administración Pública. Diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de Gestión" presenta aspectos relacionados con los indicadores de gestión que vale la pena enunciar.

Un indicador es la medida cuantitativa o la observación cualitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo, una vez se tenga claridad sobre las causas que lo generaron.

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de un sistema de gestión y/o control, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación dentro de la organización (referenciación interna) o fuera de ella (referenciación externa colectiva).

Sin embargo, para que un indicador cumpla este objetivo de manera efectiva, debe poseer, entre otros, los siguientes aspectos:

- **Relevante:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Entendible:** No debe dar lugar a ambigüedades o malas interpretaciones que puedan desvirtuar su análisis.
- **Basado en información confiable:** la precisión del indicador debe ser suficiente para tomar la decisión adecuada.
- **Transparente/verificable:** su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad.
- **Basado en información específica con relación al lugar y el tiempo:** debe ser asociado a hechos reales que faciliten su análisis.
- **Participativo:** el indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades y socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución.

[10] Ibidem.

CARACTERISTICAS DE LOS INDICADORES.

Los indicadores deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Las características más relevantes que puede tener esta herramienta dentro de la organización son las siguientes:

- **Oportunidad:** Deben permitir obtener información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna y medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos, que permitan la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente los resultados o estos sean irreversibles.
- **Prácticos:** Ser fáciles de generar, recolectar y procesar.
- **Objetivos:** Poderse expresar numérica o cualitativamente.
- **Claros:** Ser comprensibles tanto para quienes los desarrollen como para quienes los estudien o los tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación, que sólo lo entienden quienes lo construyen, debe ser replanteado.
- **Finalidad:** Ser útiles para la toma de decisiones. Cada indicador debe tener un fin que justifica su diseño y adopción.
- **Válidos:** Cuando miden realmente el atributo que pretenden medir.
- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.
- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de cierto periodo.
- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión. No debe haber indicadores redundantes.
- **Jerarquizados:** De acuerdo con el grado de generalidad, los indicadores son globales, cuando se refieren a la organización como un todo y específicos cuando se refieren a una de las dependencias o de los procesos de esta.
- **Participación de los usuarios:** Es importante que los involucrados en el manejo del indicador participen desde su diseño hasta su evaluación. La entidad debe proporcionar los recursos y formación necesarios para su ejecución. Este es quizás el ingrediente fundamental para que el personal se motive en torno al cumplimiento de los indicadores.
- **Representativos:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad

Los indicadores expresan el grado de importancia de un concepto o situación y el hecho de medirlo le da relevancia y puede cambiar hasta las actividades de la Entidad. De allí la importancia al definir indicadores de gestión.

Ejemplo: Al medir la ***Cantidad de Hallazgos Fiscales*** se puede interpretar que se da mayor importancia al número sin importar la calidad, en consecuencia esto puede percibirse como la obtención de gran cantidad de hallazgos; mientras que el Indicador

Efectividad de los Hallazgos Fiscales promueve la calidad y el sustento de los hallazgos.

De otra parte, algunos indicadores pueden señalar paradoja o contradicción: Ejemplo: **Cantidad de Hallazgos Administrativos** puede interpretarse como alto nivel de eficacia en el trabajo auditor o de otra parte, deficiencias en el seguimiento a los planes de Mejoramiento, al presentarse acciones reiterativas.

En este mismo sentido, para cada sector o entidad existen unidades de medición convencionales (indicadores) que dan cierta dirección para comprender su desempeño institucional de manera específica, los cuales están estrechamente relacionados con su misión.

Un indicador se presenta a través de:

- ✓ **Razones:** Relación entre dos datos o variables con la misma unidad de medida. Esta relación se expresa en la Forma a/b. Cuando se trata de variables con diferente unidad de medida se denominan tasas. Ej. RAZÓN: Beneficios del Control Fiscal; TASA: Días Utilizados en el traslado de hallazgos/Hallazgos trasladados.

- ✓ **Porcentajes**: Presentan el valor relativo de una cifra con respecto de un valor de referencia igual a cien. Cuando la relación o el coeficiente corresponde a la misma medida o expresado en la misma unidad de medida, se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje. En otras palabras muestran el valor relativo de una parte con respecto a un todo, al cual se le atribuye el valor de 100. Se expresa K = a/b x 100. Ej. No. Productos no conformes/Total de Productos x 100.

- ✓ **Promedio**: Los más usuales son la media aritmética, la mediana y la moda. La media aritmética se obtiene sumando un conjunto de valores y dividiendo el resultado por el número de valores sumados. La mediana de un conjunto de datos es el valor que ocupa la posición central cuando esos datos son ordenados del más bajo al más alto. Cuando el número de datos es par, la mediana es la medida entre los dos datos centrales. La moda es el valor que se representa el mayor número de veces. Ej. El salario modal en una empresa es el que reciben el mayor número de trabajadores.

- ✓ **Números Índice**: Expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de cien. Proporcionan un método simple para comparar cambios que presenta una variable a través de un período, el valor del año anterior, debe ser el denominador. Ej. Valor Año 2001 /Valor Año 2000; Índice de variación de los Fallos con Responsabilidad Fiscal.

OBSOLETO

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

FORMATO DE ACTIVIDADES

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

FORMATO DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD									INDICADOR(ES)														
No. (1)	PLAN ESTRATÉGICO		DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD (4)	PROCESO (5)	RESPONSABILIDAD (6)	CÓDIGO INDICADOR (7)	NOMBRE DEL INDICADOR (8)	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR (9)	PERIODICIDAD (10)	TIPO DE INDICADOR (Eficacia, Efectividad, Eficiencia) (11)	UNIDAD DE MEDIDA (12)	FÓRMULA (13)	VARIABLES (14)		FUENTE (15)		FECHA LIMITE DE EJECUCIÓN (16)	META (17)	RANGOS DE CALIFICACION (18)		
	OBJETIVO (2)	ESTRATEGIA (3)											NUMERADOR	DENOMINADOR	NUMERADOR	DENOMINADOR			MINIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO

FIRMA RESPONSABLE DE PROCESO

FIRMA DIRECTOR TÉCNICO DE PLANEACIÓN

FORMATO CODIGO 1001001

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO FORMATO DE ACTIVIDADES

(1) No. de Actividad: Corresponde a la secuencia de las actividades determinadas para el proceso.

(2) Objetivo: Registre el No. de objetivo de acuerdo con el Plan Estratégico de la Entidad al cual le apunta la actividad.

(3) Estrategia: Registre el No. de la estrategia de acuerdo con el Plan Estratégico de la Entidad al cual le apunta la actividad.

(4) Descripción de la actividad: Conjunto de acciones desarrolladas al interior de un proceso que agregan valor al mismo, permitiendo el logro de resultados.

(5) Proceso: Se registra el proceso que se quiere medir de acuerdo con los identificados en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

(6) Responsabilidad: Registre la dependencia responsable encargada de ejecutar la actividad.

(7) Código indicador: Número asignado para identificar el indicador de acuerdo con el proceso al que pertenece y su consecutivo, así:

10 Orientación Institucional
20 Enlace con el Cliente
30 Prestación de Servicio Macro
40 Prestación de Servicio Micro
50 Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva
60 Gestión Humana
80 Gestión de Recursos Físicos y Financieros
90 Evaluación y control

Ejemplo: Para los indicadores determinados al Proceso de Orientación Institucional los códigos serán: 1001, 1002 Donde el 10 identifica el proceso y los siguientes dígitos identifican la secuencia de los indicadores.

(8) Nombre del Indicador: Establece la identidad del indicador, por lo tanto, debe hacerse en la forma sencilla y de acuerdo con la actividad que se quiere medir. Bautice el indicador con un nombre que le permita su fácil y rápida ubicación, para que los integrantes del equipo o los de la entidad de manera inmediata lo relacionen y sepan a que se están refiriendo con ese nombre; por ejemplo: Percepción del uso de las herramientas informáticas.

(9) Descripción del indicador: Señale para qué se establece el indicador y que mide.

(10) Periodicidad: Periodo en el cual se va a medir el indicador (trimestral, semestral o anual).

(11) Tipo de Indicador: Se identifica con una X el principio que mide el Indicador así: Eficacia, Eficiencia, Efectividad, Otro.

(12) Unidad de Medida: Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y las variables que lo integran; ésta unidad de medida se relaciona con la unidad asignada a la meta a evaluar. Puede ser expresada en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), o en forma relativa (porcentual, Kilómetro X hora), entre otros.

(13) Fórmula: Determina la forma en que se comparan las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

OBSOLETO

(14) Variables: Características, cualidades, elementos o componentes expresados en términos de valor y unidad de medida, que hace parte de la fórmula de un indicador, el cual permite medir el grado de avance o resultado de la actividad, que pueden modificarse o variar a través del tiempo. Mediante el estudio del comportamiento de las variables se puede explorar, descubrir, explicar, planificar, gestionar y transformar la realidad hacia una situación deseable.

Numerador: Se indica el nombre de la variable a comparar.

Denominador: Se registra el nombre de la variable que representa el universo a comparar o el 100%.

* Cuando el indicador corresponde a un valor absoluto se diligencia solamente el numerador.

(15) Fuente de la Información: Señale la fuente de la cual se obtiene la información para el cálculo del indicador, tanto para el numerador como para el denominador.

(16) Fecha límite de ejecución: Corresponde a la fecha límite de ejecución del indicador.

(**17) Meta o Valor Esperado:** Es la expresión cuantitativa, concreta, medible, realizable y verificable que se espera alcance el indicador.

(18) Rangos de calificación: Se registran los intervalos definidos por el responsable del indicador en términos de la meta, así: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio.

Firmas: Se suscribe por quienes definen y revisan las actividades e indicadores:

- ✓ Los indicadores definidos serán responsabilidad del Responsable de Proceso.
- ✓ La revisión técnica la realiza la Dirección de Planeación.

OBSOLETO

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

ANEXO Nº 3

Informe de Gestión

El informe de gestión esboza los resultados claves de la gestión realizada durante un periodo de tiempo establecido (es de anotar que el periodo es acumulativo hasta completar la vigencia), determinando logros alcanzados, proyecciones y la manera como la dependencia o el proceso ha contribuido al cumplimiento de la misión institucional, los objetivos y las actividades del Plan Estratégico; por tanto se considera un insumo fundamental de información para la toma de decisiones en la Alta Dirección.

El informe no es un fin en sí mismo, es un medio de diagnóstico que refleja la necesidad de tomar acciones, en consecuencia busca cumplir con el objetivo fundamental de implementar las recomendaciones, logrando la mejora continua y el incremento de la capacidad institucional para responder de manera adecuada al mandato que la ciudadanía ha encomendado a la Contraloría de Bogotá, D.C.

El primer paso para elaborar un informe es definir a quien va dirigido y cual es su propósito. Debe ser corto pero analítico, reflejar las tres dimensiones del desempeño: eficacia, eficiencia y efectividad. Comparar los resultados con líneas bases (resultados de vigencias anteriores) o puntos de referencia (metas, otras organizaciones similares).

Para la construcción del informe de gestión se deben tener en cuenta los siguientes insumos:

	INSUMO	ACTIVIDAD	SALIDA
PLAN ESTRATÉGICO	Objetivo del proceso descrito en el manual de la calidad.	Comparar: planeado/resultados **EFICACIA** Recursos/resultados **EFICIENCIA** impacto de los resultados **EFECTIVIDAD** ¿De qué manera se ha cumplido con el Objetivo del Proceso? **ANÁLISIS DE DATOS**	***Informe de Gestión*** en el Periodo transcurrido de la vigencia de acuerdo con la periodicidad de reporte establecida.
	Seguimiento al Plan de acción.		
	Resultados de planes (PAD, PAE, CAPACITACION, BIENESTAR, PIGA, COMPRAS)		
	Seguimiento Anexos 1, 2 y 3.		
	Otras actividades relevantes que han contribuido al cumplimiento del Plan estratégico y que no han sido contempladas en el Plan de acción.		

OBSOLETO

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

Estructura del Informe de Gestión

Los informes de gestión deben contener como mínimo:

Portada

Presentación

1. **Resultados de la gestión (Análisis de datos):** Es decir el aporte que cada dependencia ó proceso realiza al cumplimiento de cada uno de los objetivos del Plan Estratégico. Para este punto se tendrá en cuenta:

   - ✓ Análisis Plan de Acción: Todos los procesos.
   - ✓ Satisfacción del cliente: Proceso Enlace con clientes.
   - ✓ Conformidad con los requisitos del producto: Procesos misionales.
   - ✓ Otros resultados: Actividades relevantes que han contribuido al cumplimiento del Plan estratégico y que no han sido contemplados en el Plan de Acción.

2. **Seguimiento Acciones de mejora:** Resultados y análisis sobre el seguimiento a la implementación de acciones correctivas y preventivas (Anexos 1 y 2).

3. **Aspectos que limitan el logro de los objetivos y metas.** Es decir aquellos aspectos que han afectado el normal desarrollo de la dependencia y/o proceso para alcanzar los resultados previstos o para haber obtenido mejores resultados.

4. **Acciones de mejora.** Parte dinámica del mejoramiento continuo que permite señalar las recomendaciones con el fin de establecer correcciones[11] o acciones correctivas[12] en un momento dado para orientar y mantener los recursos y esfuerzos en el logro de los objetivos y metas previstas. Se debe tener en cuenta que las acciones de mejora determinadas en este capítulo, deben incluirse con obligatoriedad en el formato de "Reporte de Acciones Correctivas – Anexo 1 del Procedimiento Para la Implementación de Acciones Correctivas y Preventivas".

No obstante la anterior estructura, el Directivo responsable del informe verificará que se hayan incluido los aspectos de la gestión realizada y la totalidad de resultados obtenidos en el periodo, así como la congruencia de los datos reportados con los remitidos a otras instancias.

OBSOLETO

[11] Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.
[12] Acción Correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada otra situación indeseable.

CONTRALORÍA
DE BOGOTÁ, D.C.

ANEXO Nº 4

ESTRUCTURA INFORME EVALUACIÓN PLAN DE ACCIÓN

El informe de evaluación al Plan de Acción refleja los resultados de las actividades formuladas al inicio del período y el seguimiento de cada período efectuado por cada una de las dependencias que tienen a cargo la ejecución de actividades con el fin de saber como ha sido el cumplimiento de las estrategias y objetivos formulados en el plan estratégico.

Para la elaboración de este informe se debe tener en cuenta a quien va dirigido y cual es su finalidad, su estructura debe tener como mínimo lo siguiente:

Portada

Introducción

1. Programación plan de acción vigencia actual

1.1. Formulación de Actividades e Indicadores

1.2. Modificaciones al Plan de Acción

1.3. Distribución de actividades por objetivo

1.4. Distribución por proceso y tipo de indicador

2. Resultados a la fecha de corte

2.1. Resultados por Proceso

2.2. Resultados por Objetivo

2.3. Resultados por tipo de indicador

3. Conclusiones

OBSOLETO