FECHA:

Aprobó elaboración o modificación	**Revisión técnica**
Firma:	Firma:
Nombre: Ligia Inés Botero Mejía	Nombre: Juan Pablo Contreras Lizarazo
Cargo: Contralora Auxiliar.	Cargo: Director Técnico de Planeación.

COPIA CONTROLADA

1. OBJETIVO

Establecer los pasos para identificar las actividades y los indicadores que cada proceso deberá asumir para contribuir al cumplimiento del Plan Estratégico, facilitando la medición de la gestión de las dependencias, los procesos y de la Contraloría en su conjunto.

2. ALCANCE

El procedimiento inicia cuando el Contralor de Bogotá comunica los lineamientos de la Alta Dirección, los cuales contienen la orientación estratégica para la siguiente vigencia y termina con la elaboración del Informe de Gestión del Sistema Integrado de Gestión – SIG e Incorporación en la Intranet.

3. BASE LEGAL

Ver Normograma.

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[1].

Eficacia (Logro): grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados[1].

Eficiencia (Gestión de recursos): relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados[1].

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 Plan de Acción: es el registro de la formulación de actividades e indicadores, que permite visualizar los parámetros de la planeación en términos de responsables, ejecutores,

[1] (NTC GP 1000:2009)

COPIA CONTROLADA

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.

Gestores de Proceso: grupo de funcionarios multidisciplinario y representativo de cada dependencia que participa en la gestión del proceso.

Hoja de Vida del Indicador: instrumento que permite documentar el proceso de formulación del indicador con el propósito de coadyuvar en su interpretación. Permite consignar metas y registrar los resultados y avances logrados durante la vida útil del indicador[2].

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 productos y los procesos con relación a los objetivos, metas previstas e impactos esperados[3.]

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.

---

[2] Guía Metodológica para la formulación de indicadores – DNP

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

COPIA CONTROLADA

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 del Sistema Integrado de Gestión.

Revisión: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos. La conveniencia se refiere al grado de alineación o coherencia del objeto de revisión con las metas y políticas organizacionales y adecuación a la determinación de la suficiencia total de las acciones, decisiones, etc., para cumplir los requisitos.

Sistema de Gestión de la Calidad: herramienta de Gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades

Sistema Integrado de Gestión[4]: es el conjunto de orientaciones, procesos, políticas, metodologías, instancias e instrumentos enfocados en garantizar un desempeño institucional articulado y armónico que busque de manera constatable la satisfacción de los grupos de interés. El sistema se encuentra conformado por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Gestión de la Calidad (SGC).
- Subsistema Interno de Gestión Documental y Archivo (SIGA).
- Subsistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI).
- Subsistema de Seguridad y Salud Ocupacional (S&SO).
- Subsistema de Responsabilidad Social (SRS).
- Subsistema de Gestión Ambiental (SGA).
- Subsistema de Control Interno (SCI).

5. ANEXOS

Anexo 1. Aspectos a tener en cuenta en la conformación de los gestores de procesos

Anexo 2. Metodología para la Formulación del Plan de Acción.

Anexo 3. Formato Plan de Acción.

Anexo 4. Formato Hoja de Vida del Indicador.

Anexo 5. Informe de Gestión.

[4] NTD-SIG 001:2011

COPIA CONTROLADA

6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
6.1. Formulación de Actividades e Indicadores				
1	Contralor de Bogotá D.C.	Comunica los lineamientos de la Alta Dirección, los cuales contienen la orientación estratégica para la siguiente vigencia.	Lineamientos de la Alta Dirección	**Observación:** Esta actividad se debe cumplir antes de culminar la vigencia.
2	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Conforma el equipo de gestores de proceso. (Ver Anexo 1). Formula las actividades e indicadores por proceso, que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de las estrategias y objetivos determinados en el Plan Estratégico Institucional. Ver Anexo 2. Diligencia el Formato Plan de Acción – Anexo 3 y el Formato Hoja de Vida del Indicador – Anexo 4. Remite vía Outlook o SIGESPRO a la Dirección de Planeación el Formato Plan de Acción y en medio físico el Formato Hoja de Vida del Indicador.	Formato Plan de Acción. Formato Hoja de Vida del Indicador	**Punto de control** Verifica que la dependencia (Dirección, Oficina y grupos especiales) del proceso debe hacer parte del Plan de Acción, formulando máximo dos **(2)** actividades en el mismo y teniendo en cuenta la línea base creada durante cada vigencia. Aquellos indicadores que en la vigencia anterior arrojaron resultado ó calificación mínima, deben ser 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 las observaciones al respecto en el evento de ser necesario.		**Punto de Control:** Analiza que las actividades definidas en el Plan de Acción sean coherentes con los objetivos y estrategias definidas en el Plan Estratégico Institucional, los lineamientos de la alta

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
				dirección y lo definido en la metodología determinada en el Anexo 2 de este procedimiento.
4	Director Técnico de Planeación	Remite vía Outlook o SIGESPRO las observaciones a los responsables de proceso, en el evento de ser necesario.		
5	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Efectúa correcciones a la formulación de actividades e indicadores del proceso y remite nuevamente a la Dirección de Planeación. Remite el Plan de Acción y las hojas de vida debidamente firmadas.		
6	Director Técnico de Planeación	Consolida el Plan de Acción de la entidad y coordina su presentación en el Comité Directivo.		**Punto de control:** Verifica que el Plan de Acción se encuentre articulado con el Plan Estratégico y con los lineamientos de la Alta Dirección.
7	Contralor Auxiliar, - Representante del SIG	Solicita convocar a Comité Directivo para socializar y aprobar el Plan de Acción consolidado.		
8	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores, Jefes de Oficina. (Comité Directivo)	Aprueba el Plan de Acción o solicita los ajustes a que haya lugar. En caso de existir ajustes regresa actividad número 5.	Acta Comité Directivo Plan de Acción aprobado	**Observación:** El Plan de Acción es un documento del SIG, contiene mínimo: portada, presentación, objetivos, estrategias, matriz e historial de cambios.

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
9	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación.	Aplica Procedimiento para el Control de Documentos del Sistema Integrado de Gestión.		
		Incorpora la información de actividades e indicadores en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin. Archiva el Plan de Acción y hojas de vida por procesos.		**Observación:** Las hojas de vida de los indicadores deben ser incluidas en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin.
6.2. Modificación de Actividades e Indicadores				
10	Contralor Auxiliar, Directores, Jefes de Oficina. (Jefes de Dependencia).	Presenta al responsable de proceso solicitud de modificación al Plan de Acción de su dependencia, teniendo en cuenta el formato establecido en el procedimiento para el control de documentos del sistema integrado de gestión.	Formato Solicitud de elaboración, modificación o eliminación de documentos del SIG	
11	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefes de Oficina. (Responsables de Proceso)	Aprueba ó desaprueba la solicitud de modificación y comunica la decisión al solicitante.		**Punto de control:** Verifica que las modificaciones estén encaminadas al cumplimiento de los lineamientos, estrategias y objetivos institucionales.

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
12	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Envía solicitud debidamente firmada a la Dirección de Planeación, incluido el formato de Plan de Acción y el formato Hoja de Vida del Indicador, en el evento de ser aprobada.	Formato Solicitud de elaboración, modificación o eliminación de documentos del SIG. Formato Plan de Acción. Formato Hoja de Vida del Indicador	
13	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Efectúa revisión técnica de las actividades e indicadores de cada proceso y comunica al Director de Planeación las observaciones al respecto aplica Procedimiento para el Control de Documentos del SIG.		**Punto de Control:** Las actividades definidas en el Plan de Acción deben ser coherentes con las estrategias y objetivos definidos en el Plan Estratégico Institucional.
14	Director Técnico de Planeación	Remite las observaciones a los responsables de proceso, mediante comunicación escrita, en el evento de ser necesario.	Comunicación Oficial Interna	
15	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Efectúa correcciones a la formulación de actividades e indicadores del proceso y remite nuevamente a la Dirección de Planeación.		
16	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Aplica el Procedimiento para el Control de Documentos del Sistema Integrado de Gestión. Registra las modificaciones aprobadas en la herramienta sistematizada para tal fin		**Observación:** La actualización de los datos debe realizarse en el Formato Plan de Acción y en el Formato Hoja de Vida del Indicador.

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
6.3. Reporte de Resultados y Elaboración del Informe de Gestión				
17	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia	Recopila la información de las variables de los indicadores. Actualiza los Formatos del Plan de Acción y Hoja de Vida del Indicador. Efectúa análisis a los resultados de los indicadores y elabora propuesta de informe de gestión. Entrega formatos y propuesta de informe al jefe de la dependencia.		Ver anexos 3 y 4 **Observación:** La fecha de reporte y entrega del informe de gestión será la establecida por la Alta Dirección en la Circular de periodicidad reporte de información.
18	Contralor Auxiliar, Directores, Jefes de Oficina. (Jefes de Dependencia).	Aprueba la información incorporada en el Formato del Plan de Acción y en el Formato de Hoja de Vida del Indicador. Analiza y aprueba Informe de Gestión de la dependencia teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 5 “Informe de Gestión”. Remite al Responsable de Proceso el Formato Plan de Acción, Formato Hoja de Vida del Indicador e Informe de Gestión de la dependencia.	Formato Plan de Acción. Formato Hoja de Vida del Indicador Informe de Gestión de la dependencia.	**Punto de Control:** Verifica que la información reportada en los formatos sea coherente con el informe de gestión **Observación:** Para el caso del Proceso de Vigilancia y Control, la información será remitida a la Dirección de Planeación.

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
19	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefes de Oficina. (Responsables de Proceso)	Consolida información reportada en los formatos Plan de Acción y Hoja de Vida del Indicador por proceso. Consolida el Informe de Gestión del proceso; teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 5 "Informe de Gestión".	Formato Plan de Acción. Formato Hoja de Vida del Indicador Informe de Gestión del Proceso	**Observación:** Para el caso del Proceso de Vigilancia y Control, la consolidación la realiza la Dirección de Planeación. El formato actualizado de la hoja de Vida del Indicador se debe archivar en la dependencia del responsable del proceso. Las acciones de mejora propuestas por las dependencias deben ser analizadas y aprobadas por el responsable de proceso, máximo **tres (3)** acciones por proceso, dado que una vez aprobadas deben ser llevadas al Anexo 1 del Procedimiento de Plan de Mejoramiento.
20	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Remite vía Outlook o SIGESPRO a la Dirección de Planeación el consolidado por proceso del Plan de Acción, hojas de vida de indicadores actualizadas y el Informe de Gestión del proceso.		**Observación:** Los informes de gestión de cada proceso se deben archivar en la dependencia del responsable del proceso. El informe de gestión del Proceso de Vigilancia y Control se archiva en la Dirección de Planeación.

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
21	Director, Profesional Especializado o Universitario Dirección de Planeación	Analiza la información remitida por los Responsables de Proceso, en caso de encontrar inconsistencias, comunica al responsable del proceso y solicita corrección de los datos. Remite a la Oficina de Control Interno, los resultados de la ejecución del Plan de Acción por dependencias (Dirección, Oficina y grupos especiales) según lo programado, para que sirvan como referente de la evaluación institucional a la gestión de las áreas o dependencias.	Memorando vía Sigespro	**Punto de Control:** Al revisar el Informe de Gestión verifica la consistencia de los datos con los reportes realizados en el formato Plan de Acción.
22	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefe de Oficina. (Responsables de Proceso)	Presenta Informe de Gestión del proceso en Comité Directivo.	Informe de Gestión del SIG	
23	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores, Jefes de Oficina. (Comité Directivo).	Aprueba o desaprueba el Informe de Gestión presentado.	Acta Comité Directivo	
24	Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefes de Oficina. (Responsables de Proceso)	Incorpora las acciones correctivas ó preventivas determinadas para el proceso según el caso, de conformidad con el Procedimiento Plan de Mejoramiento: Acciones Correctivas, Preventivas y de Mejora.		

COPIA CONTROLADA

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
25	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación.	Elabora el Informe de Gestión del Sistema Integrado de Gestión – SIG, con corte a junio y diciembre. Incorpora en la Intranet los informes de gestión de los procesos y del SIG.	Informe de Gestión del SIG.	Ver anexo 5. **Observación:** Para dar cumplimiento a los entes de control, se extrae la información requerida del informe de gestión.

COPIA CONTROLADA

ANEXO 1

ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN LA CONFORMACIÓN DE LOS GESTORES DE PROCESO

El Responsable del Proceso integra los gestores conformados con personal multidisciplinario y representativo de cada dependencia que participa en la gestión del proceso[5]. 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[6])
- 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 del Sistema Integrado de Gestión.
- La política institucional y de calidad
- La Misión y la Visión institucional.
- Se gestionó el proceso de manera efectiva, eficaz y eficiente.

Funciones de los gestores de procesos:

- 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 Sistema Integrado de Gestión.

---

[5] 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.
[6] Triangulación de datos: Recoger los mismos datos de diferente fuente.

COPIA CONTROLADA

- 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[7]

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.

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

COPIA CONTROLADA

ANEXO Nº 2

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCION

El presente documento contiene la metodología, diseñada por la Dirección de Planeación de la Contraloría de Bogotá, para la formulación del Plan de Acción. Se hará especial énfasis en la formulación de Actividades e Indicadores, así como en la determinación del Índice de Desempeño por dependencias.

Pero … ¿Cuáles son los pasos para formular el Plan de Acción del Proceso? Para formular el Plan de Acción debes realizar los siguientes pasos:

1

Identificar:
1. Proceso.
2. Objetivo Corporativo.
3. Estrategia.
4. Dependencia Responsable de ejecutar la Actividad.

2

Definir y Formular la **Actividad.**

3

Definir la **Meta** y su unidad de medida.

4

Establecer el nivel de importancia y calcular el factor de **ponderación** para cada una de las actividades formuladas (nivel de importancia).

5

Definir y formular el **Indicador.**

6

Establecer los **rangos de calificación.**

A continuación se presenta la metodología a seguir para la formulación de Actividades e Indicadores y la determinación del Índice de Desempeño de la dependencia y del proceso:

COPIA CONTROLADA

1. FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES

1.1. Definición:

Actividad: Es un conjunto de acciones concretas, que ejecutadas logran el cumplimiento de un resultado específico que materializa tanto los objetivos de las dependencias y de los procesos, como el aporte e incidencia sobre los propósitos del Plan Estratégico y de los Objetivos Corporativos.

1.2. Formulación:

La formulación de las actividades, al igual que los indicadores, parte del marco de referencia institucional que contempla tres aspectos:

- **El Normativo:** Es aquel que define funciones, competencias, procesos y procedimientos, para lo cual se requiere entre otros, tener de referencia el marco normativo de la caracterización de cada uno de los procesos.

- **El Plan Estratégico:** El cual proporciona las intenciones globales de la organización.

- **Los Métodos de medición:** A través de los cuales se establece el seguimiento y control sobre el avance y el logro de las metas propuestas.

Las actividades se deben formular a través de acciones participativas en cada una de las dependencias e incluso revisar actividades de otras dependencias que no integran el proceso, pero que son necesarias para el cumplimiento de las estrategias y objetivos planteados, caso en el cual deben ser comunicadas al responsable de dicho proceso para que sean concertadas.

De igual forma, las dependencias que tengan a cargo proyectos de inversión deben trasladar las actividades e indicadores al plan de acción con el fin de analizar de manera integral el total de actividades ejecutadas en la entidad.

Al formular las actividades se debe identificar y determinar para cada una de ellas, el Objetivo Corporativo y Estrategia con la cual se tiene concordancia, según el Plan Estratégico vigente, así como la dependencia responsable.

La definición de la actividad debe ser estratégica, es decir, que aporten al cumplimiento del objetivo de la dependencia y/o proceso y evitar que dichas actividades hagan parte de acciones operativas del día a día.

La descripción o estructura de la actividad, al igual que para un objetivo, debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Iniciar con un **verbo** en tiempo infinitivo que indique claramente la acción a ejecutar, en consecuencia se recomienda no utilizar verbos que usualmente describen

COPIA CONTROLADA

funciones de las dependencias o de cargos, por lo tanto, verbos como apoyar, coordinar, orientar, fomentar, participar, promover, gestionar, etc., no deben utilizarse, por cuanto no permiten medir el avance de la acción.

- Establecer una **meta** cuantitativa, concreta, medible, realizable y verificable, que indique claramente el resultado esperado, teniendo en cuenta la realidad y los recursos disponibles, teniendo en cuenta:

  - Debe ser posible de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles.
  - Su logro debe depender de la Entidad y/o de la Dependencia (establecer los supuestos).
  - Debe establecerse para ser cumplida en un plazo determinado.
  - Debe ser conocida y acordada con los ejecutores de la actividad (establecer los responsables por el cumplimiento).

  Para establecer la meta se deben considerar diferentes parámetros:

  - Superar el resultado de la vigencia inmediatamente anterior (línea base) o el promedio del desempeño histórico.
  - Desempeño de entidades similares (benchmarking).
  - Estándares aplicados a normas técnicas ó legales.

  ¿Qué es la línea base?

  Se refiere al dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de consecución de las metas.

  En los casos que el indicador se construye por primera vez, podría suceder que no exista un valor base. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato obtenido.

  Estándares de comparación:

  - **Pasado:** Hace referencia a los datos históricos, resultados anteriores del mismo objetivo o la propia Línea Base.

  - **Presente:** Tiene que ver con la experiencia del analista o evaluador del indicador, pues es muy importante tener en cuenta la experticia y conocimientos de causa que el evaluador posee y utiliza en el análisis de los resultados, principalmente frente a los fenómenos que no tienen registro alguno.

COPIA CONTROLADA

- **Futuro:** Este parámetro tiene relación con las metas propuestas, las cuales son los referentes para determinar el grado de cumplimiento al objetivo propuesto.

- **Benchmarking:** Este parámetro es entendido como un proceso que permite evaluar el resultado obtenido frente a la comparación de resultados obtenidos en otras organizaciones del sector, que han evidenciado mejores prácticas en el desempeño de las actividades, es decir, se debe comparar con el mejor.

- Acotarse en el **tiempo**, debe contener la fecha límite en la cual se prevé ejecutar, evacuar o desarrollar la actividad propuesta.

- Identificar el **beneficiario**, el sujeto o destinatario al cual va dirigida la acción, el cual puede estar referenciado de forma implícita o explícita, particularmente para el caso de la Contraloría de Bogotá, D.C., las actividades de las dependencias que no logren identificar de manera explícita el beneficiario, este será en fin último la misma entidad, en el entendido que las dependencias son aportantes al cumplimiento de la misión institucional.

Los anteriores datos se deben incorporar en los formatos: Plan de Acción y Hoja de Vida del Indicador, los cuales hacen parte del procedimiento.

Ejemplos:

- Decidir en un 95%, los hallazgos fiscales con auto de apertura del proceso, mientras las posibilidades legales lo permitan, durante la vigencia de 2013.

- Desarrollar durante la vigencia 2013, dos (2) programas de pedagogía social, formativa e ilustrativa en articulación con el control fiscal, dirigido a los contralores estudiantiles.

- Hacer la relatoría al 70% de los conceptos emitidos por la Oficina Asesora Jurídica durante el año 2013.

- Adelantar dos campañas internas durante el año 2013 que fortalezcan el sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la entidad.

- Actualizar durante el primer semestre de 2013 el 100% de los procedimientos del Proceso de vigilancia y Control de la Gestión Fiscal, enfocados a construir una moderna auditoría fiscal.

- Realizar jornadas de fortalecimiento sobre clima organizacional en temas de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo, al 70% de los funcionarios de la Contraloría de Bogotá D.C., durante la vigencia 2013.

COPIA CONTROLADA

2. FORMULACION DE INDICADORES

2.1. Definición:

INDICADOR: Es un instrumento de medición de la acción o la gestión, el cual permite observar la situación y tendencias de cambio generados en los resultados, los productos y los procesos con relación a los objetivos, metas e impactos esperados.

El indicador por sí mismo es una medida cuantitativa que expresa una cantidad o frecuencia o la observación cualitativa que expresa características o fenómenos intangibles, sin embargo, todos los resultados cualitativos deben ser transformados y valorados para poder establecer una unidad de medida, que permitan identificar resultados en el tiempo, cuyo propósito es determinar el logro o el avance de los objetivos y metas; así mismo, como instrumento de seguimiento y control genera alertas sobre la existencia de un problema y permite tomar medidas correctivas para solucionarlo.

La estructura del indicador es una expresión numérica o perceptiva, que establece una relación entre dos o más variables claves, cuyo resultado comparado con la experiencia del evaluador, con períodos anteriores, resultados en organizaciones del sector (benchmarking) o una meta o compromiso, permite evaluar y analizar dicho resultado.

2.2. Características de los indicadores.

Las características más relevantes que deben tener los indicadores para apoyar la gestión en el cumplimiento de los objetivos institucionales son:

- **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.

- **Medible:** 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 objetivo que justifique su diseño y adopción.

- **Explícitos:** Definir de manera clara las variables con respecto a las cuales se analizará para evitar interpretaciones ambiguas.

COPIA CONTROLADA

- **Sensibles:** Reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de un periodo.

- **Excluyentes:** Cada indicador evalúa un aspecto específico único de la realidad, una dimensión particular de la gestión.

- **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, es decir identificar la clase, el tipo o naturaleza del indicador.

- **Representativos:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir.

- **Verificable**: Su cálculo debe estar adecuadamente soportado y ser documentado para su seguimiento y trazabilidad. Puede ser verificado por cualquier persona obteniendo el mismo resultado.

2.3. Formas de presentar los resultados de los indicadores.

Razón: Relación entre dos datos, variables o magnitudes, con diferente unidad de medida, la cual se expresa en la forma a/b, es decir, que los valores del numerador y del denominador son independientes, ninguno está contenido en el otro

Ejemplos:

- Número total de hallazgos sobre Número total de sujetos de control.

- Total hallazgos con incidencia Fiscal frente al total hallazgos con incidencia Penal.

- Total presupuesto distrital asignado sobre el total de la población de Bogotá.

Tasas: Relación entre dos magnitudes que se expresa en número de eventos frente a una cantidad referente (potencia de 10), y en un periodo de tiempo determinado.

Ejemplos:

- Número de funcionarios con accidente de trabajo por cada 100 funcionarios de la entidad durante el periodo 2013.

- Valor de beneficios de control fiscal por cada $1,00 ejecutado del presupuesto de la entidad durante la vigencia fiscal 2013.

Proporción: Relación entre dos variables o magnitudes que se expresan de la forma a/b, donde el numerador está contenido en el denominador, es decir, igual unidad de medida,
Ejemplos:

COPIA CONTROLADA

- Total de hallazgos devueltos frente al total de hallazgos remitidos a responsabilidad fiscal.
- Total de funcionarios capacitados sobre total funcionarios de la entidad.

Porcentajes: Presentan el valor relativo de una cifra con respecto de un valor de referencia igual a 100. 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.

Ejemplo

- Número de productos no conformes/Total de productos x 100.

Promedio: Es un valor representativo de un conjunto de valores, Los más usuales son la media aritmética, la mediana y la moda; la media aritmética, es la sumatoria de los valores de todos los eventos numéricos dividida entre el número eventos; la mediana de un conjunto de datos ordenados del menor al mayor, es el valor que ocupa la posición central, cuando la cantidad de esos datos es par, la mediana es la medida aritmética entre los dos datos centrales; la moda es el valor que se representa el mayor número de veces.

Ejemplo:

- Medir la oportunidad en la solución a un requerimiento por parte de la subdirección de recursos materiales.

De acuerdo con los registros que tiene la dependencia, el tiempo de respuesta para cada una de las solicitudes se resume en el siguiente cuadro:

No. de Solicitud	Tiempo de respuesta en días
1	1
2	3
3	6
4	9
5	4
6	6
7	6

Se procede a ordenar los datos: 1, 3, 4, 6, 6, 6, 9 (7 eventos).

- **Media Aritmética:** de **(**1+3+4+6+6+6+9)/7 = 35/7 = 5; Promedio aritmético=5.
- **Mediana:** = Valor del centro: 6
- **Moda:** El valor que más eventos se repite es: 6

- **Números Índice**: Es un valor estadístico que permite establecer las variaciones relativas entre dos o más periodos, de los cuales uno de ellos es denominado **base,**

COPIA CONTROLADA

este cálculo proporciona un método simple para establecer cambios que presenta una variable a través del tiempo.

Fórmula para calcular el índice de variación: ((Valor año 1 / Valor año 0) -1) *100

Ejemplos:

- Índice de inflación o variación de precios de la canasta familiar (supuesto solo un producto.)

Precio del bien X, para el año 0 es de $800/unidad y para el año 1 es de $816/unidad:
Año base: 0

- Índice de variación de los precios ((816/800)-1)*100 = 2%

- Índice de variación de acciones correctivas.

AÑO	No. de acciones correctivas
2011	80
2012	60

Año base, 2011

((60/80)-1) x 100 = -25%

Las acciones correctivas disminuyeron en un 25% con respecto al año inmediatamente anterior.

2.4. Tipo de indicadores.

Son aquellos que permiten evaluar, controlar y justificar los resultados obtenidos, para lo cual, se espera que toda actividad u objetivo cuente con diferentes aspectos de evaluación, tales como Eficacia, Eficiencia y Efectividad y son utilizados en todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.4.1. Eficacia:

Es el logro obtenido o nivel de cumplimiento alcanzado de resultados esperados, asimismo, la norma NTC GP 1000:2009 define eficacia como “Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”.

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

COPIA CONTROLADA

Sus objetivos son determinar y evaluar el cumplimiento de planes, programas, proyectos y actividades de la entidad.

En resumen, la eficacia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de qué se hizo o que se ha cumplido de las metas u objetivos propuestos inicialmente.

Denominaciones de indicadores de eficacia.

Dentro de esta categoría, se pueden agrupar los siguientes nombres de indicadores:

- Cobertura.
- Cumplimiento.
- Producto.
- Meta.
- Logro.
- Proyecto.

Ejemplos:

- Nivel de cumplimiento de la meta (Decidir el 30% de los hallazgos fiscales e indagaciones preliminares con auto de apertura del proceso o memorando de devolución).
- Porcentaje de Sujetos auditados.
- Nivel de Auditorias ejecutadas.
- Número de funcionarios capacitados.
- Adquisición de equipos de Cómputo.

2.4.2. Eficiencia:

Es la valoración del recurso (financiero, tiempo, talento humano, tecnológico, etc.), utilizado en la ejecución de las diferentes actividades o en el desempeño dado para el logro de los resultados, de igual forma, la norma NTC GP 1000:2009, define eficiencia como “Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”.

Los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos y evalúan su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades, es decir, se examinan los costos en que se incurre para alcanzar los objetivos y resultados, en el entendido que el indicador se asocia a la utilización de recursos, resulta comprensible que a **menor** uso de recursos para el logro del objetivo es **mayor** eficiencia, lo que implica una proporción inversa.

En resumen, la eficiencia está relacionada con las respuestas que demos al interrogante de: cómo se hizo? y cuánto se gastó?, etc.

COPIA CONTROLADA

Denominaciones de indicadores de eficiencia.

Dentro de esta tipología, se pueden agrupar los siguientes nombres de indicadores:

- Productividad.
- Oportunidad.
- Tiempo.
- Calidad.
- Costos.
- Economía.

Ejemplos:

- Oportunidad (tiempo) en la decisión de hallazgos fiscales e indagaciones preliminares con auto de apertura del proceso o memorando de devolución.
- Traslado oportuno de los hallazgos a las instancias competentes.
- Tiempo utilizado en la ejecución de auditorías regulares.
- Número de Advertencias fiscales comunicadas a la administración, del total de proyectos de advertencia.
- Tiempo promedio de respuesta a un requerimiento.
- Costo de una visita fiscal frente al costo promedio de PAD.
- Costo para la ciudad de recuperar un peso ($1,00) por detrimento al patrimonio Distrital.
- Precio de adquisición de sistemas de cómputo frente a precios de mercado.
- Beneficios esperados frente al costo de implementación sistemas tecnológicos y de comunicaciones.
- Ahorro en procesos de formación a funcionarios por alianzas estrategias.

2.4.3. Efectividad:

Es la capacidad de cumplir con la meta establecida con la menor cantidad de recursos posibles, asimismo, la norma NTCGP 1000:2009, ha definido el término de Efectividad como “la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles”.

Denominaciones de indicadores de efectividad.

Dentro de esta tipología se pueden agrupar los siguientes nombres de indicadores:

- Efectividad.
- Efecto.
- Impacto.
- Desempeño.

COPIA CONTROLADA

Ejemplos:

- Desempeño en la decisión del 30% de los hallazgos fiscales e indagaciones preliminares con auto de apertura del proceso o memorando de devolución.
- Desempeño en el proceso de capacitación de funcionarios.
- Efectividad en la adquisición de equipos de Computo
- Impacto en la austeridad del gasto de la entidad por la ejecución del PAD.
- Desempeño en el traslado de los hallazgos a las instancias competentes.
- Efectividad en la ejecución de auditorías regulares.

2.4.4. Ejemplo para el cálculo con los tres tipos indicadores:

Actividad: Decidir en un 90%, las indagaciones preliminares con auto de apertura del proceso o memorando de devolución.

Supuestos:

- De acuerdo con los registros, las dependencias encargadas del trámite de las indagaciones preliminares reportaron que durante la vigencia 2012 se culminaron 28 indagaciones preliminares de las 36 iniciadas en el periodo.

Eficacia: Nivel de cumplimiento de la meta.

Nombre del Indicador: **Nivel de cumplimiento en el trámite de la Indagación Preliminar**

$$Indicador..de..Eficacia = \frac{Ejecutado}{\Pr ogramado} * 100$$

Ejecutado = (28/36) * 100

Ejecutado = 77.8%

Eficacia = (77.8/90)*100

Eficacia = 86.4%

Nivel de cumplimiento de la meta. La meta de decisión era del 90% de 36, es decir 32 indagaciones, como culminó 28, el grado de eficacia alcanzado fue del 86.4%.

COPIA CONTROLADA

Eficiencia: Oportunidad (tiempo). En la decisión de las indagaciones preliminares con auto de apertura del proceso o memorando de devolución.

Nombre del Indicador: **Oportunidad en el trámite de la Indagación Preliminar**

$$Indicador..de..Eficiencia = \frac{Tiempo...programado}{Tiempo...utilizado} * 100$$

Supuesto: En términos generales según la ley, se tienen 180 días para terminar la indagación preliminar. La Alta Dirección estableció como meta, adelantarlas en un tiempo promedio de 150 días.

Las dependencias responsables de adelantar las indagaciones, reportaron que en la vigencia 2012, promedio el tiempo utilizado fue de 160 días.

Eficiencia = (150 / 160) * 100

Eficiencia = 93.75%

El grado de eficiencia no alcanzó la meta establecida, al utilizar en promedio 10 días adicionales para el trámite de las indagaciones preliminares, en este sentido se alcanzó el 93.75% de eficiencia.

Efectividad: Impacto.

Nombre del Indicador: **Efectividad de las Indagaciones Preliminares**

Efectividad = (Indagaciones preliminares terminadas con recomendación de apertura de proceso de responsabilidad Fiscal / Total de Indagaciones Preliminares Terminadas) * 100
Las dependencias responsables de adelantar las indagaciones, reportaron que en la vigencia 2012, de las 28 indagaciones preliminares terminadas, en 20 de ellas se recomendó la apertura del proceso de responsabilidad fiscal y el resto condujeron al archivo.

Efectividad = (20/28) * 100

Efectividad = 71.4%

El nivel de efectividad alcanzado por la dependencia en la ejecución de la actividad propuesta, es del 71.4%.

El resultado de cada indicador se compara con los rangos establecidos para determinar si se ubica en mínimo, aceptable o satisfactorio.

COPIA CONTROLADA

2.5 Análisis de resultados de los indicadores.

El resultado obtenido en el indicador, por sí solo, no permite inferir algún concepto posible, por lo que se hace necesario establecer parámetros de comparación, con referentes establecidos, que se denominan "**Estándares de comparación ó Línea Base",** los cuales permiten evaluar y analizar el nivel de cumplimiento o avance de los objetivos propuestos.

Se debe tener en cuenta que los resultados pueden estar afectados por elementos externos no controlables, de tal manera que se deben mencionar en el análisis y mantener un registro histórico y documentado de adversidades que han afectado directa o indirectamente el proceso o la ejecución de la actividad a medir, los cuales serán un insumo importante a la hora de elaborar planes de acción correctivos, preventivos o de mejora, y evitar afectaciones futuras, a causas de eventos externos ya sucedidos.

2.6 Rangos de Calificación.

Cada uno de los indicadores debe tener un criterio propio y justificado de evaluación de los resultados, el cual debe establecer intervalos o límites de calificación que se toman como referencia para determinar si el resultado obtenido en un periodo específico es Satisfactorio, Aceptable o Mínimo.

SATISFACTORIO	**ACEPTABLE**	**MINIMO**
Cuando el resultado obtenido se encuentra ubicado en el límite superior establecido, se recomienda que esta calificación sea asignada si, y sólo si se presenta el cumplimiento de la meta o ésta ha sido superada.	Esta calificación será asignada cuando el resultado obtenido se encuentre ubicado en el límite intermedio establecido, asimismo, se requiere de una justificación documentada, frente al incumplimiento del logro.	Cuando el resultado obtenido se encuentra ubicado en el límite inferior establecido, de igual forma, se requiere un registro documental, frente al incumplimiento del logro para la construcción de un plan correctivo o de mejoramiento en futuras acciones.

Criterios para la determinación de los rangos:

1. La determinación del rango Satisfactorio debe ser mayor o igual al valor de la meta.
2. La determinación del rango Aceptable tendrá un intervalo de máximo 20 puntos porcentuales por debajo de la meta.
3. La determinación del rango Mínimo no debe ser mayor a 20 punto porcentuales por debajo la meta.

COPIA CONTROLADA

Ejemplo:

Meta: 80%

MINIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
<=60%	>60% y <80%	>= 80%

Meta: 100%

MINIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
<=80%	>80% y <100%	>= 100%

2.7 Monitoreo y seguimiento:

Con el objeto de evaluar el comportamiento y avance en el cumplimiento de la meta establecida en la actividad u objetivo, se establece una periodicidad trimestral para realizar el seguimiento, es decir, la matriz se debe alimentar y reflejar los resultados acumulados hasta el periodo correspondiente.

3 ÍNDICE DE DESEMPEÑO:

Se denomina índice de desempeño al resultado o la medición de la gestión de las dependencias y los procesos, el cual se calcula a partir del resultado de sus propios indicadores, constituyéndose en un indicador compuesto.

3.1. Índice de Desempeño de la Dependencia.

El índice de desempeño de una dependencia se calcula de la siguiente manera:

1. Se listan los resultados de los indicadores de las diferentes actividades ejecutadas por la dependencia.
2. Se pondera de manera justificada cada actividad, donde la sumatoria debe ser igual al 100%. Cuando una actividad tenga más de un (1) indicador, la ponderación asignada deberá distribuirse entre los indicadores diseñados para la misma.
3. Finalmente se calcula el índice de desempeño (Factor de ponderación por el cumplimiento del indicador con relación a la meta), se suman las proporciones y el resultado obtenido es el **denominado índice de desempeño de la dependencia,** el cual debe ser analizado e interpretado teniendo en cuenta, tanto el aporte en el cumplimiento de las actividades como la importancia dada.

Nota. Aquellas dependencias que hacen parte en más de un proceso y por ende han formulado indicadores en cada proceso, la ponderación se realizará sobre el total de los indicadores, determinado el peso estratégico para cada uno de ellos, cuya sumatoria debe ser del 100%.

COPIA CONTROLADA

Así mismo, las actividades cuyos resultados dependen de factores externos, se tomaran como indicadores del proceso y no se ponderan, como el caso de de los indicadores que miden la percepción del cliente (Concejo y Ciudadanía), percepción de los periodistas, advertencias fiscales, indagaciones preliminares y beneficios de control fiscal, entre otros, dado que dichos factores están asociados a:

- Miden indicadores en conjunto.
- No se pueden programar al presentarse hechos coyunturales.
- No es previsible su resultado (probabilidad de que su resultado sea cero, desfasando la calificación de la dependencia).
- Medición de factores externos no manejables para el proceso.

Ejemplo, cálculo índice de desempeño de la dependencia:

ACTIVIDAD	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR CON RELACION A LA META	FACTOR DE PONDERACION	INDICE DE DESEMPEÑO
A	80%	29%	(0.8 * 0.29)= 0.229
B	100%	36%	(1.0 * 0.36)=0.357
C	80%	21%	(0.8 * 0.21)=0.171
D	60%	14%	(0.6 * 0.14)=0.086
TOTAL		**100%**	**0.84*100=84%**

Total Índice de desempeño de la dependencia: **84%.**

3.2. Índice de Desempeño del Proceso.

El índice de desempeño del proceso se calcula mediante el promedio aritmético de los índices de desempeño de las dependencias que hacen parte de su propio proceso.

Ejemplo:

DEPENDENCIA	INDICE DE DESEMPEÑO DEPENDENCIA	INDICE DE DESEMPEÑO DEL PROCESO
A	80%	70%
B	80%	
C	50%	

Total Índice de desempeño del proceso: **70%.**

COPIA CONTROLADA

ANEXO 3
FORMATO PLAN DE ACCIÓN

CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.

PLAN DE ACCIÓN - VIGENCIA

Página X de X
Código documento:01001
Código formato: 01001003
Versión: X.0

FECHA DE SEGUIMIENTO (1):.....

FORMULACION																		SEGUIMIENTO						INDICE DE DESEMPEÑO (Realiza Dirección de Planeación)	
ACTIVIDAD										INDICADORES								RESULTADO DEL INDICADOR							
No. de Actividad (2)	PLAN ESTRATEGICO		PROCESO (5)	DEPENDENCIA RESPONSABLE (6)	ACTIVIDAD (7)	META (8)	UNIDAD DE MEDIDA (9)	FECHA LIMITE DE EJECUCIÓN (10)	FACTOR DE PONDERACIÓN DE LA ACTIVIDAD (11)	CÓDIGO INDICADOR (12)	TIPO DE INDICADOR (Eficacia, Efectividad, Eficiencia) (13)	NOMBRE DEL INDICADOR (14)	OBJETIVO DEL INDICADOR (15)	FORMULA DEL INDICADOR (16)	RANGOS DE CALIFICACIÓN (17)			VALOR NUMERADOR (18)	VALOR DENOMINADOR (19)	RESULTADO DEL INDICADOR (20)	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR CON RELACION A LA META (21)	RANGO DE CALIFICACIÓN DEL RESULTADO (22)	ANÁLISIS DEL RESULTADO (23)	INDICE DE DESEMPEÑO DE LA DEPDEDENCIA (24)	INDICE DE DESEMPEÑO DEL PROCESO (25)
	OBJETIVO (3)	ESTRATEGIA (4)													MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO								

COPIA CONTROLADA

INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO FORMATO PLAN DE ACCIÓN

FORMULACION

(1) Fecha de Seguimiento. Corresponde a la fecha de corte en la cual se realiza el seguimiento.

(2) No. de Actividad. Corresponde a la secuencia de las actividades determinadas.

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

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

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

(6) Dependencia Responsable. Registre la dependencia responsable encargada de ejecutar la actividad.

(7) Actividad. Describa la actividad a desarrollar al interior de la dependencia.

(8) Meta. Relacione la expresión cuantitativa, concreta, medible, realizable y verificable que se espera lograr. Debe tener en cuenta los parámetros establecidos en la presente metodología.

(9) Unidad de Medida. Magnitud referencia para la medición; 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), entre otros.

(10) Fecha límite de ejecución. Corresponde a la fecha límite de ejecución de la actividad.

(11) Factor de Ponderación de la Actividad. Se pondera de manera justificada cada actividad. La sumatoria del total de las actividades debe ser igual al 100%. Cuando una actividad tenga más de un (1) indicador, la ponderación asignada deberá distribuirse entre los indicadores diseñados para la misma.

COPIA CONTROLADA

Nota: Aquellas dependencias que hacen parte en más de un proceso y por ende han formulado indicadores en cada proceso, la ponderación se realizará sobre el total de los indicadores, determinado el peso estratégico para cada uno de ellos, cuya sumatoria debe ser del 100%.

Así mismo, las actividades cuyos resultados dependen de factores externos, se tomaran como indicadores del proceso y no se penderán, como el caso de de los indicadores que miden la percepción del cliente (Concejo y Ciudadanía), percepción de los periodistas, advertencias fiscales, indagaciones preliminares y beneficios de control fiscal, dado que dichos factores están asociados a:

- Miden indicadores en conjunto.
- No se pueden programar, dado que se presentan por hechos coyunturales.
- No es previsible su resultado (probabilidad de que su resultado sea cero, desfasando la calificación de la dependencia).
- Medición de factores externos no manejables para el proceso.

(12) Código indicador. Número asignado para identificar el Indicador de acuerdo con el proceso al que pertenece y su consecutivo:

Ejemplo: 0101 } donde $\underbrace{010}_{\text{Código del proceso}} + \underbrace{1}_{\text{No. Consecutivo del indicador}}$

(13) Tipo de Indicador. Se identifica el principio que mide el Indicador así: Eficacia, Eficiencia o Efectividad.

(14) 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. Debe ser el nombre definido en la hoja de vida del indicador.

(15) Objetivo del Indicador. Señala la razón de ser del indicador y lo que se quiere medir al efectuar el seguimiento.

(16) Fórmula del indicador. Determina la estructura o la forma en que se comparan las variables definidas para el indicador.

COPIA CONTROLADA

(17) Rangos de calificación. Se registra en cada una de las actividades los intervalos definidos por el responsable del indicador en términos de la meta, así: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio. Ver Criterios para la determinación de los rangos del Anexo 2 "Metodología para la Formulación del Plan de Acción".

SEGUIMIENTO

(18) Numerador. Registre el valor obtenido del numerador que ha sido descrito para el indicador

(19) Denominador. Registre el valor del denominador que ha sido descrito para el indicador

(20) Resultado del Indicador. Da como resultado el nivel de avance o cumplimiento de ejecución de la actividad correspondiente.

(21) Cumplimiento del indicador con relación a la meta. Nivel de avance o cumplimiento de la actividad correspondiente con relación a la meta planteada (20/8).

(22) Rango de calificación del resultado. Se compara el Cumplimiento del Indicador con relación a la meta y los rangos determinados en la formulación de la actividad, el cálculo es automático.

(23) Análisis del resultado. Relacione el análisis efectuado al resultado del Indicador frente a la meta propuesta.

ÍNDICE DE DESEMPEÑO.

(24) Índice de Desempeño de la Dependencia. Es el índice de desempeño de la actividad. Se multiplican las columnas 21 y 11 y se calcula el promedio del resultado de los indicadores formulados por la dependencia (Diligencia la Dirección de Planeación).

(25) Índice de Desempeño del Proceso. Promedio aritmético de los índices de desempeño de las dependencias que hacen parte de su propio proceso (Diligencia la Dirección de Planeación).

COPIA CONTROLADA

ANEXO 4
FORMATO HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR	Página X de X
		Código documento:01001
		Código formato: 01001004
		Versión: X.0

I. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

FECHA:			
DEPENDENCIA:	Lista desplegable	**PROCESO:**	Lista desplegable
OBJETIVO DEL PROCESO:	Lista desplegable		
OBJETIVO CORPORATIVO:	Lista desplegable	**ESTRATEGIA:**	Lista desplegable
OBJETIVO AMBIENTAL :	No Aplica		
PROYECTO DE INVERSIÓN ASOCIADO:	No Aplica		
ACTIVIDAD:			

CARGO DEL RESPONSABLE QUE RECOPILA LA INFORMACIÓN:	CARGO DEL RESPONSABLE QUE ANALIZA LA INFORMACIÓN:	CARGO DEL RESPONSABLE QUE TOMA DECISIONES:

II. IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

NOMBRE:	**CODIGO DEL INDICADOR**
OBJETIVO DEL INDICADOR:	

TIPO DEL INDICADOR			FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	DEFINICION DE LAS VARIABLES	FUENTE DE DATOS DE LAS VARIABLES
EFICACIA ☐	EFICIENCIA ☐	EFECTIVIDAD ☐			**N:**	**N:**
					D:	**D:**

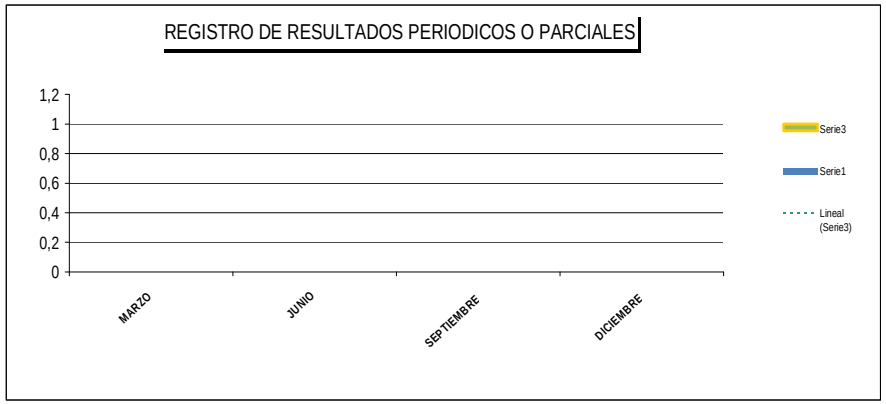
PERIODICIDAD DE SEGUIMIENTO DEL INDICADOR			RANGOS DE GESTIÓN			META ANUAL	TENDENCIA HISTORICA					
TRIMESTRAL ☐	SEMESTRAL ☐	ANUAL ☐	MÍNIMO	ACEPTABLE	SATISFACTORIO		2008	2009	2010	2011	2012	2013

III REGISTRO DE RESULTADOS

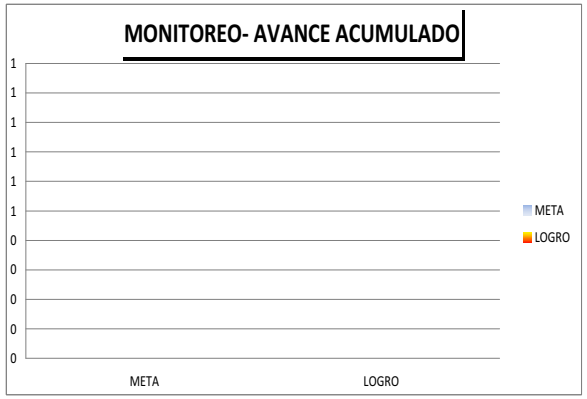
VALOR / MES	MARZO	JUNIO	SEPTIEMBRE	DICIEMBRE	RESULTADO ACUMULADO	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR CON RELACION A LA META
NUMERADOR						
DENOMINADOR						
CUMPLIMIENTO EN EL PERÍODO	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**	**#¡DIV/0!**
TENDENCIA	**b**	**#¡VALOR!**				
	m	**#¡VALOR!**				

COPIA CONTROLADA

Y= mx+b



GRAFICA 1, TENDENCIA RESULTADOS



GRAFICA 2, MONITOREO

OBSERVACIONES

COPIA CONTROLADA

INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO FORMATO HOJA DE VIDA DEL INDICADOR

- **Fecha:** Hace referencia a la fecha de elaboración del documento. Digite DD/MM/AAAA

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO

- **Dependencia:** Registre el nombre de la dependencia a la cual pertenece la responsabilidad de ejecutar la actividad.
- **Proceso:** Identifique y registre el nombre del proceso al cual pertenece el indicador
- **Objetivo del proceso:** Señale el fin del proceso con el cual hace concordancia el indicador.
- **Objetivo Corporativo:** Identifique y registre el objetivo estratégico descrito en el Plan estratégico de la entidad, con el cual se relaciona el indicador.
- **Estrategia:** Identifique y registre la estrategia descrita en el Plan estratégico de la entidad, con el cual se relaciona el indicador.
- **Objetivo Ambiental:** Señala el objetivo ambiental descrito en el PIGA (Plan Institucional de Gestión Ambiental), con el cual se relaciona el indicador. En caso de no aplicar seleccionar de la lista desplegable la frase “No Aplica”
- **Proyecto de Inversión Asociado:** Corresponde al proyecto de Inversión con el cual se relacione el Indicador. En caso de no aplicar seleccionar de la lista desplegable la frase “No Aplica”
- **Actividad Asociada**: Corresponde a la Actividad del Plan de Acción con la cual se asocia el indicador.
- **Responsable que recopila la información:** Corresponde al cargo o rol del responsable de registrar la información, para la construcción del indicador.
- **Responsable que analiza la información:** Corresponde al cargo o rol del responsable de analizar y evaluar el comportamiento del indicador a través de los periodos evaluados, este debe ser el líder del proceso.
- **Responsable que toma decisiones:** Corresponde al cargo o rol del responsable de tomar determinaciones y suministrar oportunidades de mejora.

IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

- **Nombre:** Nombre que identifica el indicador.
- **Código del indicador:** Número asignado para identificar el Indicador de acuerdo con el proceso al que pertenece y su consecutivo.
- **Objetivo del Indicador:** señala la razón de ser del indicador y lo que se quiere medir al efectuar el seguimiento.
- **Tipo de Indicador:** Se identifica con una X el principio que mide el Indicador así: Eficacia, grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados; Eficiencia, relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados; 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.
- **Fórmula de Cálculo:** Determina la forma en que se comparan las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

COPIA CONTROLADA

- **Unidad de Medida:** Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: porcentaje, número de asesorías, etc.
- **Definición de 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%. **Nota:** Cuando el indicador corresponde a un valor absoluto se diligencia solamente el numerador.
- **Fuente de Datos:** origen de los datos, documentos o sistemas de información, que sirven de base para obtener la información relacionada con un indicador en un tiempo determinado.
- **Periodicidad de Seguimiento del Indicador:** Espacio de tiempo con el cual se deben registrar los datos de medición del indicador (mensual, trimestral, semestral, anual) Si las metas son anuales, la evaluación y seguimiento es trimestral.
- **Rangos de Gestión:** Establece intervalos ó límites de calificación que se toman como referencia para determinar si el resultado obtenido en un periodo específico es mínimo, aceptable o satisfactorio.
- **Meta Anual:** Valor que se espera obtener al final de la vigencia, o del tiempo límite disponible para el cumplimiento de la acción.
- **Tendencia Histórica:** Registro de datos finales correspondientes a los últimos cinco (5) años anteriores y lo corrido del año vigente.
- **Registro de Resultados:** Es el registro de los resultados obtenidos en el periodo de evaluación para cada una de las variables definidas**.**
- **Cumplimiento en el periodo:** Proporciona el resultado del indicador medido en el periodo de evaluación.
- **Cumplimiento del indicador con relación a la meta:** nivel de avance o cumplimiento de ejecución del indicador con relación a la meta planteada.
- **Tendencia:** Proporciona información gráfica relacionada con el comportamiento del indicador de los periodos de medición.
- **Observaciones:** relacione las aclaraciones al comportamiento del resultado del indicador, en el evento de ser necesario.
- **Grafica 1. Tendencia Resultados:** Proporciona información visual sobre el comportamiento del indicador.
- **Grafica 2. Monitoreo:** Proporciona información visual del logro del objetivo frente a la meta establecida.

Nota. Los indicadores definidos serán responsabilidad del Responsable de Proceso, la revisión técnica la realiza la Dirección de Planeación.

COPIA CONTROLADA

ANEXO 5

ESTRUCTURA 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 base (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 del Sistema Integrado de Gestión.	Comparar: Ejecutado/programado *100 **EFICACIA** Meta/ejecutado *100 **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)		
	Seguimientos de los planes de mejoramiento.		
	Otras actividades relevantes que han contribuido al cumplimiento del Plan estratégico y que no han sido contempladas en el Plan de acción.		

COPIA CONTROLADA

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**). Se debe analizar el resultado de cada uno de los indicadores definidos en el Plan de Acción y determinar el índice de desempeño de la dependencia y/o proceso (ver numeral 2.5 del Anexo No. 2).

- **Satisfacción del cliente.** Proceso de Participación Ciudadana.

- **Conformidad con los requisitos del producto.** Procesos misionales.

- **Resultados de seguimiento a planes y programas** definidos como documentos en el Manual del Sistema Integrado de Gestión - SIG.

- **Otros resultados.** Relacionar aquellos resultados relevantes del proceso que han contribuido al cumplimiento del Plan Estratégico y que no han sido contemplados en el Plan de Acción.

2. **Seguimiento Plan de Mejoramiento:** Breve análisis sobre estado y avance de las acciones contempladas en el Plan de Mejoramiento del proceso: acciones correctivas, preventivas y de mejora (abiertas, cerradas y/o sin iniciar, entre otras).

3. **Acciones de mejora.** Parte dinámica del mejoramiento continuo es señalar las correcciones[8] o acciones correctivas[9] en un momento dado para orientar y mantener los recursos y esfuerzos en el logro de los objetivos y metas previstas., en consecuencia, las acciones de mejora propuestas por las dependencias deben ser analizadas y aprobadas por el responsable de proceso, **máximo tres (3)** acciones por proceso, dado que una vez aprobadas deben ser llevadas al Anexo 1 del Procedimiento de Plan de Mejoramiento.

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

COPIA CONTROLADA

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	No. Del acto administrativo que lo adopta y fecha	Naturaleza del cambio
1.0	Resolución Reglamentaria 044 de Noviembre 30 de 2005.	Cambia de versión
2.0	Resolución Reglamentaria 017 de Agosto 2 de 2006.	Se incorpora el procedimiento de Revisión por la Dirección, modificando el objetivo, alcance, base legal, definiciones, registros, anexos, descripción del procedimiento; en sus partes pertinentes. Se suprimen definiciones como: Catálogo único, Fecha, Fuente Gestión Fiscal, logro, meta, proceso, responsable, tablero de control de gestión, unidad de medida, variable, valor y verbo de acción. Se retoman definiciones del procedimiento de Revisión por la Dirección tales como: Alta Dirección, política, política de calidad, registro, responsable de proceso, revisión y Sistema de Gestión de la Calidad. Se reorganizan y reformulan las actividades del procedimiento para la formulación de actividades e indicadores, modificación de actividades e indicadores, reporte de resultados y elaboración del informe de gestión y Revisión por la Dirección. Se eliminan los formatos: Catálogo único de variables (1001002), Hoja de vida del indicador (1001003), formato solicitud modificación de actividades e indicadores (1001004). Se complementa el anexo 1 metodología para la formulación de actividades e indicadores. Se incluye el anexo 2 Informe de Gestión. Se modifican todas las páginas del procedimiento.

COPIA CONTROLADA

Versión	No. Del acto administrativo que lo adopta y fecha	Naturaleza del cambio
3.0	Resolución Reglamentaria 022 de Noviembre 23 de 2007.	Se cambia el nombre del Procedimiento Para la Formulación del Plan de Actividades y Sistema de Medición de la Gestión de la Contraloría de Bogotá, D.C. por Procedimiento para la Formulación y Seguimiento del Plan de Acción. Se cambia la palabra Objetivos Estratégicos por Objetivos Corporativos y Plan de Actividades por Plan de Acción en todo el procedimiento. Se ajusta y actualiza la Base Legal incluyendo: Acuerdo 361 de enero 6 de 2009, Ley 152 de 1994. Se incluyeron las definiciones de: estrategia y objetivo. Se discriminan los Puntos de Control y Observaciones en la respectiva columna. Se cambia el formato formulación de actividades, indicadores y seguimiento por formato de Actividades. En el numeral 7.1. FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES, se incluye la actividad 6. En el numeral 7.3. REPORTE DE RESULTADOS Y ELABORACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN se complementa la actividad 9 y se incluye la actividad 12. En la Estructura del Informe de Gestión, se deja como enunciado las acciones de mejora y se complementa la definición.

COPIA CONTROLADA

Versión	No. Del acto administrativo que lo adopta y fecha	Naturaleza del cambio
4.0	Resolución Reglamentaria 028 de Noviembre 3 de 2009.	Se modifica el nombre del procedimiento. Se incluye en la base legal las normas reguladoras de calidad. En las definiciones se modifican las correspondientes a: Efectividad, Eficacia y Eficiencia retomando las establecidas en las normas de calidad NTC ISO y NTCGP. En la revisión por la dirección numeral 7.4 se actualiza la actividad 2 de acuerdo con las entradas del numeral 5.6.2 de la norma NTCGP 1000:2009. Se modifica el formato de actividades (formato código 1001001) y su respectivo instructivo de diligenciamiento. Se actualiza el anexo 1 “Metodología para la formulación de actividades e indicadores” con lo establecido en la Guía de la función pública sobre diseño, manejo, interpretación y seguimiento de indicadores de gestión.
5.0	R. R. 016 de mayo 31 de 2010	Se adiciona un punto de control para los indicadores que presentan una calificación mínima en la vigencia anterior. Se adiciona en el anexo 1 las funciones que deben desarrollar los integrantes de los equipos de análisis. Se adiciona el anexo 4, denominado Estructura del informe de evaluación del Plan de Acción.
6.0	R.R. 017 de junio 29 de 2011	Se modifica la versión del documento a Versión 7.0. Se incluyen las definiciones de Hoja de Vida del indicador y Sistema Integrado de Gestión. Se reemplaza el término SGC por SIG. Se incluye el formato Hoja de Vida del Indicador, código 1001002 y el instructivo de hoja de vida del indicador. Se modifica el término “Equipo de Análisis” por “Gestores de Proceso”.

COPIA CONTROLADA

Versión	No. Del acto administrativo que lo adopta y fecha	Naturaleza del cambio
		Se modifica el anexo 2 "Metodología para la formulación de Actividades e Indicadores" En el Procedimiento "MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES" se incluye la actividad de revisión de las modificaciones y solicitud de ajustes. Se incluyen puntos de control en las actividades de revisión técnica del formato de actividades.
7.0	R.R. 026 de diciembre 20 de 2012	El procedimiento se ajustó de acuerdo con la versión 11.0 del Manual del Sistema Integrado de Gestión de la Contraloría de Bogotá D.C., adoptada mediante Resolución Reglamentaria No. 020 del 09 de mayo de 2013. Se modificó el Alcance de acuerdo con la modificación de las actividades del procedimiento y se complementaron las definiciones. En la descripción del procedimiento se revisaron y ajustaron las actividades, observaciones y puntos de control del citado procedimiento.
8.0	R.R. 021 de junio 11 de 2013	Se modificó el objetivo del procedimiento, por "Establecer los pasos para identificar las actividades y los indicadores que cada proceso deberá asumir para contribuir al cumplimiento del Plan Estratégico, facilitando la medición de la gestión de las dependencias, los procesos y de la Contraloría en su conjunto". En la descripción del procedimiento se revisaron y ajustaron las actividades, observaciones y puntos de control. En el Anexo 2 "Metodología para la Formulación del Plan de Acción", se complementó lo relacionado con el índice de desempeño de la dependencia. Así mismo, en el Anexo 3 "Formato Plan de Acción", se incorporaron las columnas relacionadas con objetivo del indicador y análisis del resultado y se eliminó el Anexo 6 "estructura del Informe de Evaluación Plan de Acción".

COPIA CONTROLADA

Versión	No. Del acto administrativo que lo adopta y fecha	Naturaleza del cambio
9.0	R.R.	

COPIA CONTROLADA