



**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ, D.C.**

CÓDIGO DEL PROCEDIMIENTO: 1001

VERSIÓN No. 3.0

FECHA:

REVISADO POR: Contralora Auxiliar (E)	Patricia Rivera Rodríguez	FIRMA
CARGO	NOMBRE	
APROBADO POR: Director Técnico de Planeación	Elemir Eduardo Pinto Diaz	FIRMA
CARGO	NOMBRE	

COPIA No.

No. DE FOLIOS: 27

1. OBJETIVO

Identificar las actividades que cada proceso deberá asumir para contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos 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, preventivas y de mejora 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 elaboración del informe de Gestión del Sistema de Gestión de la Calidad.

3. BASE LEGAL

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

Ley 42 de 1993, artículo 12 "Sobre la organización del Sistema de Control Fiscal Financiero y los Organismos que lo ejercen".

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

Ley 190 de Junio 6 de 1995, artículo 48 "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", y se norma que todas las entidades públicas deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de sus funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos.

Acuerdo 24 de abril 26 de 2001, artículos 37 y 42 "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".

Resolución Reglamentaria, "Por la cual se reglamenta el Comité Directivo como Órgano Superior Jerárquico de Consulta, Coordinación y Evaluación en la Contraloría de Bogotá, D.C."

Norma NTC-ISO 9001:2000 Ítem 5.6. Revisión por la Dirección.

Norma NTCGP 1000:2004 Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

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 (Impacto): La efectividad ha sido definida como el grado en que se logran los objetivos y se satisface la necesidad o se resuelve el problema para el cual fue creado el plan, programa o proyecto, y el nivel de impacto de las actividades que se desarrollan frente a los objetivos planteados.

Nota La medición de la efectividad se denomina en la Ley 872 de 2003 como una medición del impacto.

Eficacia (Logro): Es la capacidad para lograr los resultados guardando relación con los objetivos y metas planteadas, en un período de tiempo determinado. Esta se mide en relación con los productos y servicios ofrecidos una vez concluidos.

- 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.

Nota La medición de la eficacia se denomina en la Ley 872 de 2003 como una medición de resultado.

Eficiencia (Gestión de Recursos): Es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

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.

Formato Único 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 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.

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.

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

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

Política: Son las intenciones Globales de la Organización para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión.

Política de Calidad: Intención(es) global(es) y orientación(es) relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.

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 del diseño y el desarrollo, 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.

5. REGISTROS

- ♦ Lineamientos de la Alta Dirección
- ♦ Formato formulación de actividades, indicadores y seguimiento.
- ♦ Acta de Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.
- ♦ Formato consolidado formulación de actividades e indicadores.
- ♦ Acta de Comité Directivo
- ♦ Formato Solicitud de elaboración o modificación de documentos del SGC
- ♦ Acta de reunión Equipo de Análisis o Comité Técnico Sectorial
- ♦ Informe de Gestión de la dependencia.
- ♦ Informe de Gestión por Proceso
- ♦ Informe consolidado estadístico sobre el seguimiento al Plan de actividades.
- ♦ Informe de Gestión del SGC.

6. ANEXOS

Anexo 1. Metodología para la formulación de Actividades e Indicadores

Formato formulación de Actividades, indicadores y seguimiento. Formato Código 1001001

Anexo 2. Informe de Gestión por Proceso.

	PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.
---	---

7. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

7.1. FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	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	Esta actividad se debe cumplir antes de culminar la vigencia.
2	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo y financiero (Responsable de Proceso)	Conforma Equipo de Análisis del proceso y formula Actividades e indicadores para el proceso que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de las estrategias y objetivos determinados en el Plan Estratégico. Diligenciando las columnas 1 a 16 del formato. Remite a la Dirección de Planeación en copia física y medio magnético ó electrónico.	Formato formulación de Actividades, Indicadores y seguimiento (Código 1001001)	En el equipo de Análisis deben participar los jefes y funcionarios de las dependencias que integran el proceso. Para la formulación de actividades e indicadores tener en cuenta el Anexo 1 de este procedimiento.
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.		Para la revisión técnica se tendrá en cuenta que exista coherencia entre las actividades, indicadores y los objetivos del Plan Estratégico; así como la aplicación de la metodología determinada en el anexo 1 de este procedimiento.
4	Director Técnico de Planeación	Remite observaciones si las hay a los responsables de proceso, mediante comunicación escrita. Consolida Plan de Actividades y lo remite al Coordinador General del SGC.		
5	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo (Responsable 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.		

**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.**

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
6	Contralor Auxiliar, - Coordinador General Del SGC	Convoca al Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad y Socializa el plan consolidado de actividades.		
7	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo. (Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad).	Revisa y articula el Plan de Actividades e indicadores 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	Los Responsables de Proceso deben socializar las decisiones del comité a las dependencias que integran su proceso
8	Director Técnico de Planeación	Presenta Plan consolidado de Actividades e indicadores al Comité Directivo para su aprobación.	Formato consolidado formulación de Actividades, Indicadores y seguimiento (Código 1001001)	
9	Comité Directivo	Aprueba o solicita los ajustes a que haya lugar.	Acta Comité Directivo	
10	Profesional Universitario Especializado Dirección de Planeación.	Incorpora la información de actividades e indicadores en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin.		Las hojas de vida de los indicadores se generan automáticamente en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin, de lo contrario se elaboran en Excel.
		Aplica procedimientos para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.		

	PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.
---	---

7.2. MODIFICACIÓN DE ACTIVIDADES E INDICADORES

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
1	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, Jefes de Oficina, Jefe Oficina Asesora, 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 (Formato Código 7001007)	
2	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo (Responsable de Proceso).	Aprueba ó rechaza la solicitud de modificación en coordinación con la Dirección de Planeación y comunica la decisión al solicitante.		
3	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo (Responsable de Proceso).	Envía solicitud debidamente firmada a la Dirección de Planeación.	Formato Solicitud de elaboración o modificación de documentos del SGC (Formato Código 7001007)	
4	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Registra en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin las modificaciones aprobadas.		
5	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Aplica procedimientos para el control de documentos internos del Sistema de Gestión de la Calidad.		

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	Incorpora en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el valor de las variables correspondientes a cada dependencia (Columnas 17 y 18 del formato Código		Tener en cuenta el instructivo de la herramienta sistematizada utilizada. La periodicidad y fechas de los reportes será la establecida por la Alta Dirección.

**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.**

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
		1001001.		
2	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo, Jefe Oficina Asesora y Coordinadores de Grupo (Jefes de Dependencia)	Consulta en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el resultado de los indicadores Efectúa el respectivo análisis, en Equipo de Análisis o Comité Técnico Sectorial.	Acta de reunión Equipo de Análisis o Comité Técnico Sectorial	
3	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia	Incorpora en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el análisis del resultado de cada uno de los indicadores.		Tener en cuenta lo establecido en el Instructivo de la herramienta sistematizada utilizada.
4	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Consulta en la herramienta sistematizada diseñada para tal fin el resultado de los indicadores del proceso e incorpora el análisis correspondiente.		Aplica para los procesos de prestación de servicio micro y macro y para aquellos indicadores que tienen variables agregadas (datos reportados por varias dependencias).
5	Contralor Auxiliar, 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 2 "Informe de gestión". Remite al Responsable de Proceso.	Informe de Gestión de la dependencia.	
6	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Elabora informe de Gestión del proceso; teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 2 "Informe de gestión".	Informe de Gestión por Proceso	Los informes de gestión de cada proceso se deben archivar en la dependencia del Responsable del proceso.
7	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Remite copia del informe de gestión del proceso a la Dirección de Planeación en forma impresa y medio magnético o electrónico.		

	PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.
---	---

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
8	Profesional Especializado o Universitario de la Dirección de Planeación y Director Técnico de Planeación	Genera el informe consolidado estadístico sobre el seguimiento al Plan de actividades. Presenta informe al Comité de Seguimiento al SGC.	Informe consolidado estadístico sobre el seguimiento al Plan de actividades	
9	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Presenta informe de gestión del proceso en Comité de Seguimiento al Sistema de Gestión de la Calidad.		
10	Contralor Auxiliar, Director Técnico, Director Administrativo. (Comité de Seguimiento al SGC.	Determina acciones de mejora con base en los informes presentados.	Acta de Comité de Seguimiento al SGC	
11	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Incorpora las acciones correctivas, preventivas y de mejora determinadas para el proceso según el caso.		Se activa procedimiento para la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.

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.		La Revisión por la Dirección se efectuará anualmente tomando los resultados con corte a Diciembre de cada vigencia y extraordinariamente cuando así lo determine el Contralor de Bogotá. 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.

**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.**

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
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. Riesgos actualizados e identificados por la entidad. Entrega a la Dirección de Planeación en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		
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 Planeación en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		
4	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso)	Elabora informe sobre el desempeño de los procesos, conformidad de los productos y recomendaciones para la mejora. Entrega a la Dirección de Planeación en copia física y medio magnético y presenta en Comité Directivo.		Este informe corresponde al informe de gestión presentado con fecha de corte Diciembre de cada vigencia.
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.		

**PROCEDIMIENTO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE
ACTIVIDADES Y SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA
CONTRALORÍA DE BOGOTÁ D.C.**

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	OBSERVACIONES
7	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo. (Comité Directivo) Jefe Oficina de Control Interno.	Analiza informes 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 y las necesidades de recursos. Se establece para cada acción los responsables, tiempo, recursos adicionales y acciones de seguimiento para el desarrollo de las mismas.	Acta de Comité Directivo	Analiza si es necesario el replanteamiento del Plan Estratégico, Planes, Política, Objetivos entre otros. El acta del Comité Directivo en el cual se realiza la Revisión por la Dirección debe concluir sobre el estado del Sistema de Gestión de la Calidad, su conveniencia y adecuación frente a la Política y Objetivos e incluir las acciones de mejoramiento que se desprendan del análisis realizado. Los informes presentados son soporte del acta del Comité Directivo respectivo.
8	Contralor Auxiliar, Directores Técnicos, Director Administrativo, (Responsables de Proceso).	Incorpora las acciones correctivas, preventivas y de mejora aprobadas en el Comité Directivo para el proceso según el caso.		Se activa procedimiento para la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora.
9	Profesional Universitario Especializado o de Dirección Planeación.	Elabora informe de Gestión del Sistema de Gestión de la Calidad, teniendo en cuenta los informes presentados y las conclusiones del Comité Directivo.	Informe de gestión del SGC.	Este informe será el que se entrega a las instancias pertinentes tales como: Auditoría General de la República, Auditoría Fiscal, entre otros.

ANEXO N° 1

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 actividades 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.

Los anteriores datos se incorporan en el formato “Formulación de actividades e indicadores” (Formato Código 1001001).

Formulación de Indicadores

Los indicadores se deben construir con 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.

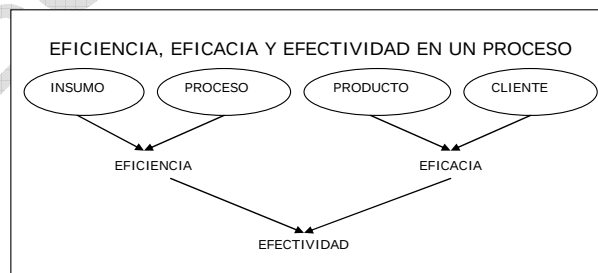
Cada Actividad podrá medirse con la aplicación de uno o varios indicadores, para cada indicador se determinan los siguientes aspectos: Meta, nombre del indicador, tipo de indicador, fórmula, unidad de medida, fecha de inicio real. Fecha final real, y los rangos de calificación; los anteriores datos se incorporan en el formato “Formulación 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 auditorías ejecutadas, días utilizados, procesos terminados, hallazgos concluidos, horas auditor.

Para la formulación de los indicadores se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Los indicadores de gestión permiten medir el desempeño de los procesos, el cumplimiento del Plan Estratégico y en su conjunto el desempeño de la Contraloría en términos de:

- Efectividad,
- Eficiencia y
- Eficacia.



Efectividad (Impacto): La efectividad ha sido definida como el grado en que se logran los objetivos y se satisface la necesidad o se resuelve el problema para el cual fue creado el plan, programa o proyecto, y el nivel de impacto de las actividades que se desarrollan frente a los objetivos planteados.

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 involucrados² para asegurar su futuro?
- ¿La Contraloría proporciona a los involucrados los productos y servicios que requieren y están dispuestos a apoyar?

Eficacia (Logro): Es la capacidad para lograr los resultados guardando relación con los objetivos y metas planteadas, en un período de tiempo determinado. Esta se mide en relación con los productos y servicios ofrecidos una vez concluidos.

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.

Eficiencia (Gestión de Recursos): Es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes se ejecuten menores recursos.

Es decir, mide la manera en que los recursos e insumos se convierten económicamente en resultados o productos.

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.

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

² 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.

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.

El Departamento Administrativo de la Función Pública en su documento “Guía para el diseño de un sistema de evaluación y Control de Gestión” presenta aspectos relacionados con los indicadores de gestión que vale la pena enunciar y analizar así:

El indicador es un signo, señal o valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo. Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de dependencia o área, en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

La utilidad de los indicadores como mecanismo de medición y evaluación de la gestión no radica en tener una cantidad indeterminada de ellos, el medir por medir no es útil, por esta razón para que el indicador sea útil es necesario definir qué se quiere medir y para qué, diseñar el indicador efectivo y analizar siempre su resultado.

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores claves de éxito, para posteriormente ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos. Este proceso será llevado a cabo en cada nivel de decisión (Estratégico, Táctico y Operativo), donde se establecerá la relación en forma vertical dejando claras las responsabilidades a cada nivel para optimizar los recursos.

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

- ✓ **Participativo:** El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.

- ✓ **Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- ✓ **Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- ✓ **Temporalidad:** Debe estar relacionado con un período de tiempo previamente definido.
- ✓ **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- ✓ **Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.
- ✓ **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

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 $K = a/b \times 100$. 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.

FORMATO FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES, INDICADORES Y SEGUIMIENTO

ACTIVIDAD															INDICADOR(ES)										REPORTE Y SEGUIMIENTO					
PLAN ESTRATÉGICO OBJETIVO (1)	No. (2)	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD (3)	PROCESO (4)	RESPONSABILIDAD (5)		CODIGO INDICADOR (6)	NOMBRE DEL INDICADOR (7)	PERIODICIDAD (8)	TIPO DE INDICADOR (Eficacia, Efectividad, Eficiencia) (9)	UNIDAD DE MEDIDA (10)	FÓRMULA (11)	VARIABLES (12)		FECHA INICIO PROGRAMA (13)	FECHA FIN DEL PROGRAMA (14)	META (15)	RANGOS DE CALIFICACION (16)			FECHA REAL DE TERMINACION (17)	VARIABLES (18)		RESULTADO INDICADOR (19)	% EJECUCIÓN (Resultado / meta *100) (20)	RANGO EN QUE SE UBICA (21)	ANÁLISIS DEL INDICADOR (22)				
				DEPENDENCIA RESPONSABLE	CARGO EJECUTOR RESPONSABLE							NUMERADOR	DENOMINADOR				INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTO		NUMERADOR	DENOMINADOR								

FIRMA RESPONSABLE DE PROCESO

FIRMA DIRECTOR TÉCNICO DE PLANEACIÓN

FORMATO CODIGO 1001001

INSTRUCTIVO DE DILIGENCIAMIENTO FORMATO FORMULACIÓN DE ACTIVIDADES, INDICADORES Y SEGUIMIENTO

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

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

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

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

(5) Responsabilidad: Registre los datos correspondientes a dependencia responsable y cargo ejecutor así:

Dependencia Responsable: Se indica la dependencia encargada de reportar los datos del indicador.

Cargo ejecutor: Cargo del funcionario responsable de cumplir con la actividad.

(6) 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
70	Gestión Documental	80	Gestión de Recursos Físicos y Financieros

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.

(7) 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.

(8) Periodicidad: Lapso de tiempo establecido por la Alta Dirección para el reporte de información.

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

(10) 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.

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

(12) 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.

(13) Fecha de inicio programada: Corresponde a la fecha de inicio programada para la respectiva actividad.

(14) Fecha final programada: Corresponde a la fecha final programada para la respectiva actividad.

(15) Meta o Valor Esperado: Es la expresión cuantitativa, concreta, medible, realizable y verificable que se espera alcanzar para cada uno de los periodos de tiempo establecidos para el reporte.

(16) Rangos de calificación: Se registran los intervalos definidos por el Responsable del Proceso, así: Mínimo, Aceptable, Satisfactorio.

(17) Fecha Real de Terminación: Corresponde a la fecha real de terminación de la actividad respectiva.

(18) Resultado de las variables: Corresponde a los valores determinados durante un periodo de tiempo para cada una de las variables establecidas (numerador y denominador).

(19) Resultado del Indicador: Corresponde a la aplicación de la fórmula establecida para cada indicador.

(20) % Ejecución (Resultado / Meta *100): Corresponde a la relación entre el resultado del indicador y la meta establecida para el mismo.

(21) Rango en que se ubica: Corresponde al rango de calificación en que se ubica el % de ejecución del indicador.

(22) Análisis del Indicador: Establezca el análisis del resultado del indicador de forma cuantitativa y cualitativa.

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.

ANEXO N° 2

Informe de Gestión por Proceso

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:

PLAN ESTRATÉGICO Control Fiscal con la mano del Ciudadano	INSUMO	ACTIVIDAD	SALIDA
	Objetivo del proceso descrito en el manual de calidad.	Comparar: planeado/resultados EFICACIA Recursos/resultados EFICIENCIA impacto de los resultados EFFECTIVIDAD ¿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 Actividades.		
	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 Actividades.		

Estructura del Informe de Gestión

Los informes de gestión deben contener como mínimo:

- ❶ *Portada*
- ❷ *Presentación*
- ❸ **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 Actividades: 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 Actividades.
- ❹ **Seguimiento Acciones de mejora:** *Resultados y análisis sobre el seguimiento a la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora continua (Anexos 1, 2 y 3).*
- ❺ **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.*
- ❻ **Recomendaciones y acciones de mejora:** *Parte dinámica del mejoramiento continuo que permite señalar las recomendaciones con el fin de establecer correcciones³ o acciones correctivas⁴ en un momento dado para orientar y mantener los recursos y esfuerzos en el logro de los objetivos y metas previstas.*

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.

Para el caso del informe de gestión por proceso, se acompañará de una presentación en PowerPoint utilizando la plantilla oficial.

³ Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva.

⁴ Acción Correctiva: Conjunto de acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad detectada otra situación indeseable.

EL EQUIPO DE ANÁLISIS: FACTOR IMPORTANTE EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN Y EN EL ANÁLISIS DE DATOS

El Responsable del Proceso integra los equipos de análisis conformados con personal multidisciplinario y representativo de cada dependencia que participa en la gestión del proceso⁵. 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 datos⁶)
- 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.

Herramientas de Análisis de datos⁷

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.

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.

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