



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 1 de 43

Aprobación		Revisión Técnica	
Firma:		Firma:	
Nombre:	Maria Anayme Barón Duran	Nombre:	Mercedes Yunda Monroy
Cargo:	Contralora Auxiliar	Cargo:	Directora Técnica
Dependencia:	Despacho Contralor Auxiliar	Dependencia:	Dirección de Planeación
R.R. No.	037	Fecha	20 SET. 2019

1. OBJETIVO

Establecer las actividades para elaborar el Plan de Acción Institucional, como medio para asegurar la real y efectiva ejecución de los objetivos y estrategias del Plan Estratégico Institucional.

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 cuando el equipo de gestores del proceso analiza las oportunidades de mejora y determina la conveniencia o no de formular acciones de mejora, de acuerdo con el Informe de Gestión del SIG.

3. BASE LEGAL

NORMA	FECHA	DESCRIPCIÓN
Constitución Política de Colombia	07-jul-1991	Constitución Política de Colombia.
Ley 87	29-nov-1993	Por la cual se establecen normas para el ejercicio del Control Interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, artículo 4, literales a, b y c, artículo 8.
Ley 152	15-jul-1994	Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, artículo 26.
Ley 190	06-jun-1995	Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa, artículo 48.
Ley 1474	12-jul-2011	Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 2 de 43

NORMA	FECHA	DESCRIPCIÓN
		corrupción y la efectividad del control de la gestión pública, artículo 74.
Decreto 2145	04-nov-1999	Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial y se dictan otras disposiciones, artículo 12.
Decreto 943	21-may-2014	Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno – MECI.
Acuerdo 658	21-dic-2016	Por el cual se dictan normas sobre organización y funcionamiento de la Contraloría de Bogotá, D.C., se modifica su estructura orgánica e interna, se fijan las funciones de sus dependencias, se modifica la planta de personal, y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 664	28-mar-2017	Por el cual se modifica parcialmente el Acuerdo 658 del 21 de diciembre de 2016, por el cual se dictan normas sobre organización y funcionamiento de la Contraloría de Bogotá, D.C., se modifica su estructura orgánica e interna, se fijan las funciones de sus dependencias, se modifica la planta de personal, y se dictan otras disposiciones
Norma NTC-ISO 9001:2015	23-sep-2015	Norma Internacional - Requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad.
Norma NTC-ISO 14001:2015	23-sep-2015	Norma Internacional - Requisitos del Sistema de Gestión de Ambiental.
Norma NTC-ISO 9000:2015	15-oct-2015	Norma Internacional, Sistema de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario.

4. DEFINICIONES

ACTIVIDAD: conjunto de tareas concretas que materializan los objetivos y estrategias del Plan Estratégico Institucional. Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo que indique la acción.

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

DESCRIPCIÓN DE AVANCES: Campo complementario para dar contexto a los avances y retrasos en el cumplimiento de metas lo programadas.

DENOMINADOR: indica el número de partes iguales en que se ha dividido un entero

ESTRATEGIA: conjunto de acciones que se llevan a cabo en el corto, mediano o largo plazo, para lograr un determinado objetivo estratégico.

EFFECTO: resultado de una acción, que puede darse en el corto, en el mediano o el largo plazo



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 3 de 43

EVALUACIÓN: valoración puntual de una intervención y sus efectos (positivos o negativos, esperados o no) que busca determinar una relación de causalidad entre estos.

FACILITADOR DE PROCESO: funcionario de la Dirección de Planeación que analiza, orienta, y evalúa las estrategias propuestas para la implementación y el mejoramiento del Sistema Integrado de Gestión - SIG.

FECHA DE CORTE: corresponde a la fecha en la que se realizó seguimiento según la periodicidad establecida por la Entidad.

FÓRMULA: expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. Se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable.

GESTIÓN: definida por la NTC-ISO 9000 como actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

GESTOR DE PROCESO: funcionario de las dependencias que conforman el equipo multidisciplinario de gestores por proceso, con el propósito de contribuir al logro de los objetivos institucionales.

HOJA DE VIDA DEL INDICADOR: instrumento que permite documentar la formulación del indicador. Permite consignar metas y registrar los resultados, tendencia histórica y avances logrados durante la vida útil del indicador.

LÍNEA BASE: Información que describe la situación previa a una intervención y con la cual es posible hacer seguimiento y monitorear objetivos, estrategias, políticas, planes y programas o efectuar comparaciones relacionadas.

INDICADOR: representación cuantitativa (variable o relación entre variables), verificable objetivamente, a partir del cual se registra, procesa y presenta la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo.

INDICADORES DE DESEMPEÑO: medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución.

INDICADOR DE EFICACIA: grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados.

INDICADOR DE EFICIENCIA: relación entre el resultado alcanzado (logro) y los recursos utilizados.

INDICADOR DE EFECTIVIDAD: medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 4 de 43

INFORME DE GESTIÓN: documento que evidencia el cumplimiento de las actividades propuestas en el Plan de Acción encaminadas a la misión, visión, objetivos, y estrategias del Plan Estratégico Institucional – PEI.

META: valor (objetivo) que espera alcanzar un indicador en un período de tiempo específico.

NOMBRE DEL INDICADOR: expresión verbal, precisa y concreta que identifica el indicador.

NUMERADOR: indica el número de partes iguales que se han tomado o considerado de un entero.

OBJETIVO DEL INDICADOR: Afirmación clara que expresa una intención a través de una acción específica, debe ser realista, medible y verificable en un plazo determinado, describiendo la naturaleza y finalidad del indicador.

OBSERVACIONES: reflexiones y recomendaciones que se consideren pertinentes para la conceptualización y comprensión del seguimiento relacionado con el cumplimiento del indicador. Actividad desarrollada por el Facilitador de la Dirección de Planeación.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales. Es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

PLANIFICACIÓN OPERATIVA: generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el plazo requerido.

PLAN DE ACCIÓN: documento que se establece para alcanzar los resultados una vez se han definido los objetivos y las estrategias en el Plan Estratégico Institucional facilitando el logro de la situación deseada. Los planes de acción son de carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las dependencias que tienen a cargo la generación de un producto final.

PLAN ESTRATÉGICO: documento que recoge y difunde las principales líneas de acción y estrategias que la Entidad se propone adelanta en el corto y mediano plazo, orientadas al cumplimiento institucional.

PERIODICIDAD DEL REPORTE: corresponde a los períodos de tiempo en que se evalúa el indicador.

PROCESO: definida por la NTC-ISO 9001 como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

REGISTRO: documento que presenta resultados los obtenidos o proporciona evidencia de las actividades realizadas. El registro se debe denominarse de acuerdo a la tipología establecida en las Tablas de Retención Documental – TRD.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 5 de 43

RESPONSABLE DE PROCESO: Directivo 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.

RESULTADO: Cantidad lograda o valor registrado del indicador para un periodo específico.

REVISIÓN: actividad emprendida para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia, efectividad, y calidad del tema objeto de la revisión, para alcanzar los 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.

SEGUIMIENTO: verificación continúan en el tiempo, que permite conocer el progreso de un objetivo específico.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD - SGC: 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 - SIG: 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.

TABLERO DE CONTROL: herramienta de gestión estratégica que permite monitorear y hacer seguimiento a las actividades establecidas por cada uno de los procesos para el cumplimiento de los objetivos y estrategias del Plan Estratégico Institucional que se encuentran inmersas en el Plan de Acción Institucional.

UNIDAD DE MEDIDA: Parte indivisible en la que se mide el indicador; por ejemplo; porcentaje, hectáreas, pesos, etc. sirve de referente para cuantificar la cantidad o tamaño de una variable.

VARIABLES: descripción de cada variable de la fórmula: especificación precisa de cada una de las variables con su respectiva sigla.



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 6 de 43

5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

5.1. Formulación Plan de Acción

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
1	Contralor	Comunica los lineamientos de la Alta Dirección los cuales contienen la orientación estratégica para la siguiente vigencia.	Circular de Lineamientos	Observación: Esta actividad se debe cumplir antes de culminar la vigencia.
2	Contralor Auxiliar, Director (Responsables de Proceso)	Conforma el equipo de trabajo, según lo establecido en el Anexo 1. Equipo de Gestores de Proceso y lo comunica vía correo electrónico o comunicación oficial interna.	Memorando conformación equipo de gestores PGD-07-02 Correo Electrónico	Punto de control: El equipo de trabajo debe estar conformado por el gestor y funcionarios de la dependencia. Para los procesos conformados por varias dependencias, cada una debe contar con un gestor.
3	Director, Subdirector, Jefe de Oficina, Gerentes Locales, Profesional o Técnico de cada proceso (Equipo de Gestores SIG)	Consulta el Diagnóstico DOFA del proceso e incorpora aquellos factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas), priorizados (2 o 3) y referenciadas con el documento "Plan de Acción".		Observación: El diagnóstico DOFA por procesos se encuentra publicado en la Intranet de la Entidad.
4	Director, Subdirector, Jefe de Oficina, Gerentes Locales, Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Proceso (Equipo de Gestores)	Formulan las actividades e indicadores siguiendo la guía del Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción.	Acta mesa de trabajo PGD-02-07	Punto de control: La formulación la realiza el equipo de trabajo y socializa el resultado final a los funcionarios de la dependencia. Verificar que aquellos indicadores que en la vigencia anterior arrojaron resultado o calificación mínimo, estén incorporados en el plan de acción de la siguiente vigencia o en su defecto justificar su no incorporación o reformulación.



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 7 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
				<p>Para los indicadores que manejan reporte histórico, se debe confrontar el resultado del indicador frente a la tendencia para que de esta manera se formule una meta acorde al comportamiento del indicador.</p> <p>Asegurar que los indicadores formulados reflejen el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Acción.</p> <p>La formulación del Plan de Acción del proceso debe ir en total coherencia con el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección.</p> <p>Observación: En el Acta debe estar diligenciada la Tabla No. 1. Criterios para selección de indicadores del Anexo 2 de este procedimiento.</p>
5	<p>Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Proceso</p> <p>(Gestor del Proceso)</p>	<p>Registra información de la propuesta de actividades, indicadores, metas y hoja de vida del indicador en la herramienta diseñada para tal fin y realiza Nota de Formulación para aprobación del responsable del proceso.</p>		<p>Punto de Control: El registro de las actividades en la herramienta diseñada para tal fin se debe realizar en los términos indicados por la Alta Dirección.</p> <p>Observación: Para los Procesos Direccionamiento Estratégico y Vigilancia y Control a la Gestión Fiscal, la información será registrada por la Dirección de Planeación en su calidad de Secretaría Técnica.</p>
6	<p>Contralor Auxiliar, Director</p> <p>(Responsables de Proceso)</p>	<p>Analiza la propuesta del Plan de Acción de su proceso.</p> <p>Registra nota de aprobación por cada uno de los indicadores en</p>	<p>Matriz Plan de Acción por proceso y Hoja de Vida</p>	<p>Punto de control: Verifica que todas las dependencias que integran el proceso hayan formulado</p>



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 8 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
		la herramienta diseñada para tal fin, si se requieren ajustes registrará nota de revisión.	del Indicador por proceso	<p>actividades en el Plan de Acción.</p> <p>Observación: Los reportes se generan en el aplicativo y se exportan en el formato correspondiente para ser archivados en la dependencia del Proceso según Tabla de Retención Documental - TRD.</p> <p>Para los Procesos de Vigilancia y Control a la Gestión Fiscal, Direccionamiento. Estratégico, el archivo se hará en la dependencia que ejerce la función de Secretaría Técnica.</p>
7	<p>Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación (Facilitador del Proceso)</p>	<p>Efectúa revisión técnica de las actividades e indicadores del proceso asignado.</p> <p>Registra nota de revisión en la herramienta diseñada para tal fin.</p>	<p>Nota de revisión en la herramienta diseñada para tal fin</p>	<p>Punto de Control: La revisión técnica y notas de revisión deben ir encaminadas a la formulación del Plan de Acción en total coherencia con el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección, y la aplicación del Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción. Se debe asegurar que los indicadores formulados permitan reflejar el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Acción y adicionalmente cumplan con los criterios de la Tabla No. 1. del Anexo 2 de este procedimiento.</p> <p>Observación: La nota de revisión podrá ser para evidenciar el cumplimiento según lo establecido o para sugerir ajustes técnicos.</p>



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 9 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
8	Contralor Auxiliar, Director (Responsables de Proceso)	Registra en la herramienta diseñada para tal fin los ajustes si aplica, de acuerdo con las observaciones registradas en las notas de revisión por parte de la Dirección de Planeación.		Punto de Control: Verifica que los ajustes a las actividades e indicadores se hayan realizado de conformidad con las observaciones indicadas en las notas de revisión. En caso de no atender las observaciones, el Responsable del Proceso debe argumentar mediante Outlook o SIGESPRO, la razón, con base en el punto de control de la actividad N°4 (Plan Estratégico, Lineamiento y Anexo N°2).
9	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación (Facilitador proceso Direccionamiento Estratégico)	Genera el consolidado de Plan de Acción Institucional y realiza presentación para Comité Directivo.		
10	Contralor, Contralor Auxiliar, Directores, Jefes de Oficina. (Comité Directivo).	Aprueba el Plan de Acción Institucional presentado por el Director Técnico de Planeación o solicita los ajustes a que haya lugar, en caso de existir ajustes regresa a la actividad número 4 de este procedimiento.	Acta Comité Directivo PGD-02-07	Punto de control: El Plan de Acción es producto de la articulación con el Plan Estratégico y los lineamientos de la Alta Dirección. Observación: La presentación se realiza en PowerPoint tomando como insumo el consolidado de Plan de Acción que se genera del tablero de control como reporte.
11	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Genera el consolidado de Plan de Acción Institucional y formula el documento Plan de Acción Institucional aplicando el Procedimiento para Mantener la Información Documentada del Sistema Integrado de Gestión - SIG.	Plan de Acción Institucional consolidado aprobado PDE-04-03	Punto de Control: El Plan de Acción es un documento del SIG, para ello se elaboran dos documentos que se deben publicar en la Página Web e Intranet de la Entidad:



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 10 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
	(Facilitador proceso Direccionamiento Estratégico)			1. Plan de Acción consolidado en formato Excel y PDF, 2. Documento Plan de Acción Institucional en PDF que contiene como mínimo: portada, presentación, objetivos, estrategias, matriz y control de cambios.
12	Técnico Operativo Dirección de Planeación	Publica el Plan de Acción Institucional en la página WEB e Intranet de la Entidad.		Punto de Control: La información publicada en la WEB debe estar en el link de Transparencia y Acceso a la Información Pública en cumplimiento a la normatividad (Estatuto Anticorrupción).
5.2. Modificación Plan de Acción				
13	Contralor, Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefes de Oficina, Asesor, Gerentes, Profesionales, Técnicos o Auxiliar Administrativo	Presenta al responsable del proceso Solicitud de Creación, Actualización o Eliminación de información documentada del SIG referente al plan de acción de su dependencia.		Observación: Anexo N° 1 del Procedimiento para Mantener la Información Documentada del Sistema Integrado de Gestión – SIG.
14	Contralor Auxiliar, Director. (Responsables de Proceso)	Revisa, aprueba y remite por medio del sistema de información para la gestión documental vigente a la Dirección de Planeación la Solicitud de Creación, Actualización o Eliminación de información documentada del SIG, registrando de manera detallada únicamente las actividades objeto de modificación.	Solicitud de modificación PGD-02-01	Punto de control: Verifica que las modificaciones estén en coherencia con el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección, y la aplicación del Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción. Se debe asegurar que los indicadores formulados reflejen el cumplimiento de las actividades establecidas en el Plan de Acción. El Responsable del Proceso firma en la casilla Solicitado Por
15	Profesional Universitario o Especializado	Revisa técnicamente la Solicitud de Creación, Actualización o Eliminación de		Punto de Control: Verificar que las modificaciones se ajusten a



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 11 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
	Dirección de Planeación (Facilitador de proceso)	información documentada del SIG, y lo formulado en el Plan de Acción vigente y entrega al Director de Planeación. En caso de encontrar observaciones las presenta al responsable del proceso vía Outlook o comunicación oficial interna.		la metodología establecida en el Anexo 2 de este procedimiento.
16	Contralor Auxiliar, Director (Responsables de Proceso)	Realiza los ajustes frente a lo observado regresando a la actividad número 13 de este procedimiento.		
17	Director (a) Técnico de Planeación	Presenta al Contralor (a) Auxiliar las solicitudes recibidas.	Solicitud de modificación PGD-02-01	
18	Contralor (a) Auxiliar	Analiza y aprueba las solicitudes, y las remite a la Dirección de Planeación. En el caso de presentar observaciones solicita el ajuste y regresa a la actividad número 13 de este procedimiento.		Observación: El Contralor (a) Auxiliar como Responsable del Proceso Direccionamiento Estratégico firma en la casilla Aprueba la solicitud
19	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación (Facilitador proceso Direccionamiento Estratégico)	Actualiza la versión del Plan de Acción Institucional. Solicita la publicación del Plan de Acción Institucional actualizado en la página WEB e Intranet de la Entidad	Solicitud de modificación aprobada PGD-02-01 Plan de Acción Institucional actualizado. Documento Plan de Acción Institucional actualizado	Punto de Control: Se debe asegurar la trazabilidad durante la vigencia del plan manteniendo la numeración de las actividades y el código de los indicadores.
5.3. Seguimiento a Plan de Acción				
20	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia	Reporta el seguimiento de las actividades en la herramienta diseñada para tal fin, teniendo en cuenta las variables del indicador.	Nota de reporte en Tablero de Control	Punto de control: Las fechas de reporte y seguimiento se establecen en la Circular de Reporte de Información emitida por la Alta Dirección.



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 12 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
	(Gestor del Proceso)	Realiza un análisis sobre el avance del indicador frente a la meta del periodo, relacionando las tareas realizadas para cumplir con lo planificado.		<p>La herramienta diseñada para tal fin se habilitará de acuerdo a lo establecido en la "Circular de periodicidad de reporte de información para el seguimiento, medición y evaluación del desempeño institucional". No podrán realizarse reportes extemporáneos.</p> <p>Para el PVCGF se debe confrontar la información recopilada con la registrada en el aplicativo de la trazabilidad.</p> <p>Si requiere adjuntar algún documento como evidencia del reporte realizado en la opción de adjuntar archivo puede efectuarse.</p>
21	Directores, Jefes de Oficina, Subdirectores (Jefes de Dependencia).	Analiza y aprueba el reporte de la información en la herramienta diseñada para tal fin y realiza nota de seguimiento para aprobación por parte del Responsable de Proceso.	Nota de seguimiento en Tablero de Control	<p>Punto de control: Verificar que el seguimiento y la descripción de avances esté en total coherencia con el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección, la aplicación del Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción.</p> <p>Verificar que el análisis del resultado del indicador debe relacionar el rango en que se ubica, el porcentaje alcanzado, el análisis de los logros obtenidos y el porcentaje por alcanzar con respecto a la meta planteada para el periodo y el avance con respecto a la meta anual, con el fin de asegurar el logro cuantitativo y cualitativo de las actividades y sirva de insumo para la toma de decisiones.</p>



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 13 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
				<p>Observación: Para el PVCGF la información será revisada y reportada por la Dirección de Planeación como Secretaría Técnica.</p>
22	Responsables de Proceso del SIG	<p>Revisa notas de seguimiento de los Jefes de Dependencia en la herramienta diseñada para tal fin y aprueba mediante nueva nota de revisión.</p> <p>En caso de requerir ajustes, registra nota de revisión dirigida a los Jefes de Dependencia con las observaciones del caso para que sean atendidas y ajustadas en la herramienta diseñada para tal fin.</p>	Nota de revisión en Tablero de Control	<p>Observación: Para los procesos que cuentan con Secretaria Técnica, esta actividad será adelantada por la dependencia que cumple dicha función.</p>
23	<p>Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación (Facilitador de proceso)</p>	<p>Analiza la información reportada en el seguimiento del proceso asignado, registra nota de revisión para validar la información o sugerir ajustes técnicos.</p>	Nota de revisión en Tablero de Control	<p>Punto de Control: Verifica que el seguimiento reportado por el proceso sea coherente con el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección, y la aplicación del Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción.</p> <p>Para los indicadores que manejan reporte histórico, se debe confrontar el resultado del indicador frente a la tendencia con el fin de determinar si la meta está sub o sobre estimada para sugerir ajustes técnicos.</p> <p>Observación: Si el Responsable del Proceso considera no realizar los ajustes, debe dar argumento técnico con base en el Anexo 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción mediante Outlook o SIGESPRO.</p>



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 14 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
24	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación (Facilitador Proceso Direccionamiento Estratégico)	Genera el reporte consolidado del formato Plan de Acción Institucional utilizando la herramienta diseñada para tal fin. Elabora Informe de seguimiento sobre la Ejecución del Plan de Acción Institucional. Remite reporte consolidado e Informe al Director (a) de Planeación para aprobación.	Plan de Acción consolidado Informe de seguimiento Plan de Acción	Observación: La periodicidad de elaboración del Informe de seguimiento es trimestral. Los insumos para la elaboración se toman de los seguimientos registrados por todos los procesos. El Informe seguimiento sirve de insumo para el informe de gestión del SIG y para la rendición de la cuenta ante la Auditoría Fiscal.
25	Director Técnico de Planeación	Aprueba el consolidado del Plan de Acción Institucional e Informe de seguimiento sobre la Ejecución del Plan de Acción. Solicita la publicación en la WEB e Intranet de la Entidad.	Plan de Acción consolidado. Informe de seguimiento Plan de Acción Institucional	Punto de control: Verifica que los documentos sean coherentes con los parámetros establecidos en el Anexo No. 3 del presente procedimiento. El formato para el documento Plan de Acción consolidado debe ser Excel y PDF, para el Informe de Seguimiento Plan de Acción debe ser PDF.
5.4. Elaboración de Informe de Gestión por Procesos				
26	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia (Gestor del Proceso)	Elabora propuesta de informe de gestión de la dependencia, relacionando los resultados más relevantes obtenidos durante el periodo, siguiendo lo establecido en el Anexo 5 y lo remite al Responsable de Proceso.		Punto de Control: Las fechas de entrega del Informe de Gestión se establecen en la Circular de Reporte de Información.
27	Profesional Universitario, Especializado o Técnico de cada Dependencia (Gestor del Proceso)	Consolida el Informe de Gestión del proceso teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Anexo 5 y lo remite al Responsable de Proceso para su aprobación		Punto de Control: Las fechas de entrega del Informe de Gestión se establecen en la Circular de Reporte de Información. Observación: Para los procesos que cuentan con varios gestores, el consolidado del informe de gestión del proceso lo



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 15 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
				<p>realizará el Gestor que pertenece a la Dirección Responsable del mismo.</p> <p>Para los Procesos de Vigilancia y Control a la Gestión Fiscal, Direccionamiento Estratégico, el consolidado lo hará la dependencia que ejerce la función de Secretaría Técnica.</p>
28	Responsables de Procesos del SIG	<p>Revisa y aprueba la forma y contenido del Informe.</p> <p>Remite a la Dirección de Planeación comunicación oficial interna para la revisión técnica.</p>	<p>Memorando remisión de informe de Gestión por Proceso PGD-07-02</p> <p>Informe de Gestión del Proceso</p>	
29	<p>Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación</p> <p>(Facilitador de proceso)</p>	<p>Analiza la información reportada en el informe teniendo en cuenta el cumplimiento de los objetivos, estrategias, actividades e indicadores del Plan de Acción, si se requieren ajustes se notifica al proceso vía Outlook y vuelve a la actividad 26.</p> <p>Remite al Director (a) de Planeación en caso de no requerir ajustes para su publicación en la Intranet de la Entidad.</p>	<p>Comunicación Interna con ajustes (Correo electrónico)</p> <p>Comunicación Interna para publicación (Correo electrónico)</p>	<p>Punto de Control: Con el informe enviado por el proceso el facilitador debe realizar un informe ejecutivo que servirá como insumo para la actividad 32.</p>
30	Director Técnico de Planeación	Asigna al funcionario de la Dirección para publicación del Informe de Gestión de cada proceso en la Intranet de la Entidad.		
5.4. Elaboración de Informe de Gestión del SIG				
31	Director Técnico de Planeación	Asigna a funcionario (s) de la Dirección para elaboración del Informe de Gestión del SIG.		



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 16 de 43

No	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	REGISTRO	PUNTOS DE CONTROL/ OBSERVACIONES
32	Profesional Universitario o Especializado Dirección de Planeación	Elabora Informe de Gestión del SIG con base en los informes de la actividad 28 y lo remite al Director (a) de Planeación para aprobación.		<p>Observación: La periodicidad del Informe de Gestión del SIG es semestral (junio y diciembre).</p> <p>La estructura del Informe del SIG podrá ser ajustada de acuerdo a los requerimientos de la Alta dirección.</p>
33	Director Técnico de Planeación	<p>Revisa y aprueba el Informe de Gestión del SIG y lo presenta al Responsable de la Alta Dirección.</p> <p>Solicita su publicación en la página WEB e Intranet de la Entidad.</p>	Informe de Gestión del SIG consolidado	<p>Observación: Su publicación será acorde a los términos establecidos por la normatividad externa aplicable (Estatuto Anticorrupción)</p>
34	<p>Contralor Auxiliar, Director, Subdirector, Jefes de Oficina Gerente, Asesor Profesionales, Técnicos (Gestores de Procesos)</p>	De acuerdo con el Informe de Gestión del SIG, analiza las oportunidades de mejora y determina la conveniencia de formular acciones.		<p>Punto de control: Para el proceso de Vigilancia y Control a la Gestión Fiscal, serán aquella(s) aprobada(s) e incluida(s) en acta equipo de gestores. Una vez remitidos los informes de gestión de cada Dependencia.</p> <p>Las oportunidades formuladas por cada Dirección se presentarán en equipo de gestores y se determinará cuál o cuáles se deben llevar al plan de mejoramiento.</p> <p>Observación: En el evento de formular acciones de mejora, éstas deben ser llevadas al Plan de Mejoramiento del proceso.</p>

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 17 de 43

6. ANEXOS

Anexo No. 1. Equipo Gestores de Proceso.

	EQUIPO GESTORES DE PROCESO	Código formato: PDE-04-01 Versión: 15.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página X de Y

Objetivo.

Contribuir a la óptima implementación del SIG, mejora continua y cumplimiento de los objetivos institucionales, estrategias, objetivo del proceso, política institucional y de calidad, misión y visión institucional, y la gestión efectiva, eficaz y eficiente del proceso. El equipo de gestores funciona como el enlace del proceso con la Dirección de Planeación.

Conformación.

Responsable del Proceso – Líder.

Funcionario (s) de cada dependencia vinculada al proceso.

Para los procesos conformados por más de una dependencia los gestores de las dependencias realizarán los reportes de seguimiento que deben ser validados por el responsable de la dependencia y del proceso.

Nota: se debe dejar registro de la asignación del gestor.

Designación.

Será potestad del Director o Jefe de Dependencia asignar al Gestor e informar mediante comunicación oficial interna a la Dirección de Planeación para mantener el directorio actualizado.

Funciones del equipo de gestores.

- Analizar datos para la toma de decisiones.
- Realizar reportes de seguimiento en los términos definidos por la Alta Dirección.
- Establecer compromisos y responsabilidades frente a las actividades que se deriven de las reuniones dirigidas al mejoramiento continuo.
- Elaborar actas de reunión.
- Brindar apoyo a la dependencia en la modificación de procedimientos y documentos del Sistema Integrado de Gestión - SIG.
- Velar por la implementación y seguimiento de las acciones del plan de mejoramiento.
- Garantizar el cumplimiento de las actividades del proceso.
- Direcciones Sectoriales de Fiscalización: reportar trazabilidad de las auditorías en el aplicativo dispuesto para tal fin, verificar que la información reportada corresponda a la ejecución real en los términos definidos.



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 18 de 43

Aspectos que el equipo de gestores debe romper.

- Conflicto de intereses y falta de objetividad.
- Evitar el sesgo.
- Cuestionar sin argumentos técnicos la validez y confiabilidad de los datos.
- Tendencia de evaluar el desempeño individual.

COMO ORGANIZAR EL TRABAJO EN EQUIPO

Los equipos de trabajo en cada uno de los procesos del SIG debe estar integrado por el gestor y personal multidisciplinario que permita la generación de propuestas para la mejora continua y el correcto desarrollo del objetivo del proceso, para esto se recomienda la aplicación de las siguientes herramientas y métodos:

- **Herramientas de análisis de datos¹.**

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.

- **Lluvia de ideas: creatividad para la mejora.**

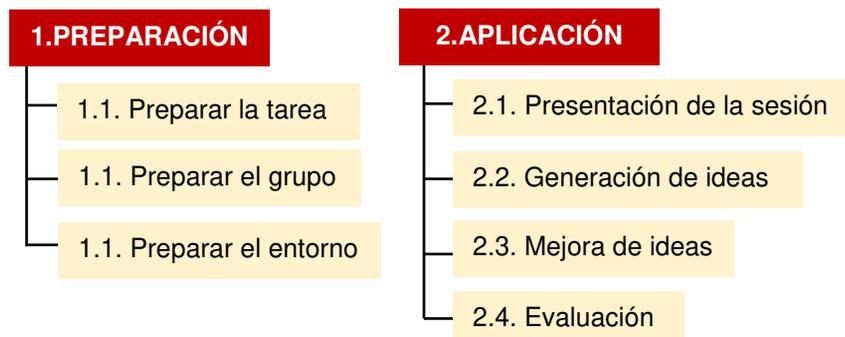
Es una técnica de pensamiento creativo para estimular la producción de ideas.

Principios

1. La crítica no está permitida.
2. La libertad de pensamiento es indispensable.
3. La cantidad es fundamental.
4. La combinación y la mejora deben ponerse en práctica.

Es recomendable una generación de ideas individual y una discusión posterior en grupo para mejorarlas, combinarlas e incluso construir otras nuevas, para esto se deben considerar las siguientes fases:

Fases lluvia de ideas



¹ Guía para el diseño de un sistema de Evaluación y Control de Gestión. DAFP:

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 19 de 43

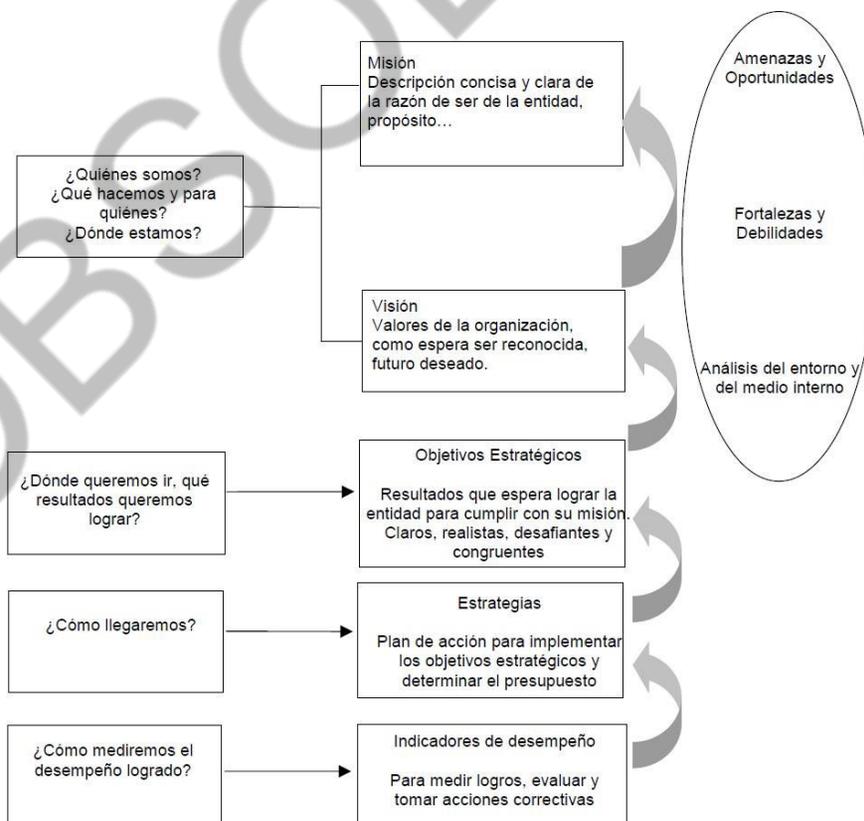
Anexo No. 2. Metodología para la formulación del Plan de Acción e Indicadores.

	METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	Código formato: PDE-04-02 Versión: 15.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página X de Y

1. FORMULACIÓN PLAN DE ACCIÓN.

El Plan de Acción facilita el cierre de brechas que existen entre la situación actual y la situación deseada, se desarrolla a nivel de procesos y para su formulación se debe tener como marco de referencia el Plan Estratégico Institucional, los Lineamientos de la Alta Dirección, la Normatividad Aplicable, y el Método de Medición (indicadores), como lo señalan las fases del proceso de Planificación Estratégica²:

Fases Proceso Planificación Estratégica



² Armijo Marianela, Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile 2011



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 20 de 43

Pasos para formular el Plan de Acción del Proceso

1. IDENTIFICAR

En Plan Estratégico Institucional - PEI

Objetivo corporativo al que aporta el proceso y la dependencia

Estrategia (s) corporativa (s) a las que aportan el proceso y la dependencia

Objetivo del proceso

Proceso al que pertenece la dependencia (se encuentra en Manual del SIG)

2. FORMULAR LA ACTIVIDAD

Debe ser una acción concreta para generar resultado con base en los propósitos, objetivos y estrategias del PEI

Se debe formular con la participación de cada dependencia, si la actividad involucra otro proceso y/o dependencia, se debe comunicar al responsable para que esta sea concertada.

Debe ser estratégica evitando formular actividades para acciones operativas del día a día

Estructurar con un VERBO (infinitivo) + SUJETO + ELEMENTOS ADICIONALES

No utilizar verbos que describen funciones como: apoyar, coordinar, orientar, fomentar, participar, promover, gestionar, coadyuvar, etc., debido a que no permiten medir el avance de la acción.

Sujeto: objeto sobre el cual recae la acción.

Elementos adicionales: Describe el contexto en que se desarrollará la acción.

Definir fecha de ejecución.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 21 de 43

3. FORMULAR INDICADORES

Los indicadores³ son insumos necesarios para realizar seguimiento y evaluación, entendiéndose por seguimiento la verificación continua en el tiempo de información que permite conocer el progreso de un objetivo específico, sin que conlleve al análisis de casualidad, situación que si se contempla en la evaluación.

¿ES NECESARIO MEDIRLO TODO?

En la mayoría de los casos se está midiendo lo que es sencillo de medir, pero no precisamente lo más significativo, entre otras cosas porque se desconoce el cómo medirlo. Por ello, es necesario tener en cuenta estas premisas antes de decidir sobre que medir y por ende cuáles indicadores utilizar:

- ✓ **Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos.** Ejemplo: N° de hallazgos / N° de sujetos
- ✓ **Evitar medir atendiendo el criterio de “quedar bien”.** Ejemplo: Numero de planes ejecutados / Número de planes programados.
- ✓ **Medir no garantiza el éxito de una actividad**, sino que por el contrario evidencia los aspectos a reformar de aquellos que hemos decidido monitorear.
- ✓ La esencia y existencia de un indicador sólo se debe dar y justificarse **si éste sirve para la toma de decisiones.**

Tomado de: Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, DAFP. 2018

En consecuencia, una adecuada medición deberá contar con las siguientes características:

1. **Ser pertinente**, es decir, que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones.
2. **Ser precisa**, la medición debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición.
3. **Ser oportuna**, que se encuentre disponible en el periodo de tiempo en que la información es importante y es relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir.

³ Este capítulo se basa en los siguientes documentos:

Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores, Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE.

Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. 2018.

Armijo Marianela, Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Chile 2011

Bonnefory Juan Cristóbal, Armijo Marianela. Indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL. Chile 2005

Guía metodológica para la formulación de indicadores. Departamento Nacional de Planeación – DNP. Bogotá 2009.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 22 de 43

4. **Ser económica**, debe existir una proporcionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios y la relevancia de la medición.

¡TENGA EN CUENTA!

Es preciso tener en cuenta la diferencia entre un dato y el término indicador, para esta diferenciación se estable que:

- ✓ Un indicador es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado.
mientras que
- ✓ La medición de un dato sería una medición sobre la cual no podemos decir si es buena o mala por sí sola.

Ejemplo: “monto en beneficios” es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor, mientras que la “tasa de retorno del control fiscal” es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación.

Tomado de: Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión, DAFP. 2018

OBJETIVOS DE UN INDICADOR

- ✓ Generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos.
- ✓ Cuantificar los cambios en una situación que se considera problemática.
- ✓ Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE UN INDICADOR

Simplificación. la realidad en la que se actúa es multidimensional, un indicador puede considerar alguna de tales dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.), pero no puede abarcarlas todas.

Medición. permitir comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos.

Comunicación. transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones.

Oportunidad. obtener información de forma adecuada y oportuna, que permita tomar decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que sea irreversible.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 23 de 43

Disponibilidad. fácil obtención, fáciles de generar, recolectar y procesar.

Claridad. tanto para quienes los desarrollen como para quienes los estudien o los tomen como referencia, para evitar interpretaciones ambiguas.

Finalidad. útiles para la toma de decisiones, cada indicador debe tener un objetivo que justifique su diseño y adopción.

Sensibilidad. reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, cambiar efectiva y persistentemente a lo largo de un periodo.

Jerarquía. 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 los procesos de esta, es decir, identificar la clase, el tipo o naturaleza del indicador.

Verificación. su cálculo debe estar adecuadamente soportado y documentado para su seguimiento y trazabilidad.

TIPOLOGÍA DE INDICADORES

✓ Indicadores de Eficiencia

Permiten establecer la relación de productividad en el uso de los recursos. Si la medición se hace se hace relacionando el costo total de ejercer una actividad (producción, prestación de servicios, etc.) con el número de logros, entre menor sea la razón mejor será la eficiencia del proceso.

$$IE \text{ (indicador de eficiencia)} = \frac{\text{Logro alcanzado}}{\text{Recursos disponibles}} * 100$$

Dentro de esta tipología, se pueden agrupar nombres de indicadores como: 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.
- 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 estratégicas.



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 24 de 43

✓ **Indicadores de Efectividad**

Involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo con los costos más razonables posibles. Es la medida del impacto de nuestros productos en el objetivo y el logro, buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece.

Los indicadores de efectividad buscan identificar los cambios en el objetivo luego de implementados ciertos planes, programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios.

Una de las formas para desarrollar indicadores en cualquier entidad es a través de las encuestas y sondeos de opinión que los grupos de valor llevan a cabo y son depositados en los buzones destinados para estas actividades.

$$I = \frac{\text{Número Usuarios Satisfechos}}{\text{Total Usuarios Encuestados}} * 100$$

✓ **Indicadores de Eficacia**

Expresan el logro de los objetivos, metas y resultados de un plan, programa, proyecto o política.

$$IC \text{ (indicador de cumplimiento)} = \frac{\text{Meta alcanzada}}{\text{Meta planeada}} * 100$$

Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una entidad a saber son: cobertura, focalización y la capacidad de cubrir la demanda:

Cobertura expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, las instituciones públicas son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Focalización se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo.

Capacidad de cubrir la demanda, es una medición más restringida que la de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea la "demanda potencial", sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

Dentro de esta categoría, se pueden agrupar nombres de indicadores como: Cobertura, Cumplimiento, Producto, Meta, Logro, Proyecto.



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 25 de 43

Ejemplos

- Porcentaje de Sujetos auditados.
- Nivel de Auditorias ejecutadas.
- Número de funcionarios capacitados.
- Adquisición de equipos de Cómputo.

10 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

Paso 1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

Antes de comenzar a construir un sistema de indicadores es fundamental haber pasado por un proceso de planeamiento, los indicadores permiten conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente definidos. De esta manera, una primera validación que es necesario realizar es si las definiciones estratégicas básicas de la organización están bien formuladas: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Estrategias y Plan de Acción.

Construir indicadores presupone, ante todo, tratamiento responsable de la información relacionada con el tema objeto de estudio, el proceso de elaboración de un indicador está constituido por las siguientes etapas:

Etapa 1. Formulación del problema ¿qué se quiere medir?

Se deben identificar dos aspectos claves, primero, la identificación del objeto de medición (política, programa, proyecto o problemática), y segundo cuál es el aspecto específico que interesa evaluar de dicho objeto de medición.

Etapa 2. Definición de variables

Las variables pueden modificarse o variar en el tiempo y en el espacio; por ejemplo: edad, género, años de educación formal, etc. Una vez identificadas, deben ser definidas con la mayor rigurosidad posible asignándole un sentido claro, para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados.

Etapa 3. Selección de indicadores y calidad de los datos

Un indicador debe ser de fácil comprensión e interpretación y debe permitir establecer relaciones con otros indicadores utilizados para medir la situación o fenómeno en estudio, es decir, debe ser comparable en el tiempo y en el espacio.

Paso 2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir

Las áreas de desempeño a medir (efectividad, eficiencia, eficacia, calidad) surgen del análisis de las variables críticas del proceso de producción (insumos, procesos, productos, resultados) y que inciden de manera central en la generación de los resultados esperados.

¿Cómo identificar las áreas relevantes o factores críticos?

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 26 de 43

Los indicadores de desempeño en una organización están presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión, y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación: Estratégica, Control de gestión y Operativa.

Desde esta perspectiva los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y para “conversar” sobre el comportamiento de las variables claves y estratégicas de la organización.

El tipo de indicador a construir dependerá de las variables (que son los aspectos relevantes) que es necesario monitorear para pronunciarse sobre los resultados esperados. En el siguiente cuadro se ejemplifica la identificación de aspectos relevantes que se pueden implementar para la construcción de indicadores:

Ejemplo de construcción de indicadores

Misión	Objetivos y Estrategias	Aspectos relevantes de medición	Indicador	Clasificación	Formula
La Contraloría de Bogotá, D.C., es la entidad que vigila la gestión fiscal de la Administración Distrital y de los particulares que manejan fondos o bienes públicos, en aras del mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos del Distrito Capital.	Fortalecer la vigilancia y control a la gestión fiscal desde los resultados y el impacto.	Evaluar la gestión fiscal de los sujetos de control	Cobertura en la vigilancia y control a la gestión fiscal del D.C.	Medir la cobertura del control fiscal en los sujetos de control y particulares que manejan fondos o bienes del Distrito Capital.	No. sujetos de control auditados mediante cualquier modalidad de auditoría en la vigencia *100/Total de sujetos de control de la CB asignados en la resolución vigente.

Tomado de: Armijo Marianela, Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile 2011

¿Cuántos indicadores construir y de qué tipo? estas son algunas buenas practicas que ayudan a despejar la pregunta:

- ✓ Los indicadores deben informar sobre las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional.
- ✓ El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial.
- ✓ El conjunto de indicadores debe cubrir las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia, calidad y economía. Los insumos (inputs) o productos (outputs) por sí solos no tienen valor informativo para la toma de decisiones.
- ✓ Los indicadores deben facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos.
- ✓ La organización debe ser capaz de utilizar y controlar el número de indicadores construidos. Mucha cantidad de información puede volverse en contra de los propios usuarios de dicha información.
- ✓ Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales.

Tal como se señaló anteriormente, los indicadores de resultado final o impacto tienen una resolución a mediano y largo plazo. Por ejemplo, para saber si un programa de capacitación

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 27 de 43

laboral logra mejorar la calidad del empleo de la población beneficiaria, lo más probable es que habrá que esperar dos o tres años hasta que se produzcan los efectos esperados.

Para poder evaluar dicho desempeño se deberán aislar un conjunto de factores externos que pueden estar incidiendo en la variable estudiada que es el empleo de la población beneficiaria. En siguiente cuadro se muestra un ejemplo de la relación entre indicadores de resultado intermedio y final.

Ejemplo indicadores de resultado intermedio y resultado final

Resultado intermedio	Resultado final
Porcentaje de trabajadores sin calificación que egresan de un programa de capacitación técnica	Porcentaje de trabajadores sin calificación egresados de un programa de capacitación que consiguen un empleo permanente.

Tomado de: Armijo Marianela, Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Chile 2011

Paso 3. Formular el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

Una vez que estén definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y las dimensiones; corresponde construir cada uno de los indicadores. En esta fase debe establecerse el nombre del indicador y desarrollar las fórmulas que permitirán calcular los algoritmos que darán los valores obtenidos por el indicador.

Definición del nombre

Todo indicador debe mantener una estructura coherente. Esta se compone de dos elementos: i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto. A continuación, se muestran algunas claves para la formulación y nombre del indicador:

- ✓ Debe ser claro, preciso y auto explicativo.
- ✓ Que cualquier persona entienda qué se mide con ese indicador.
- ✓ Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.
- ✓ El nombre del indicador debe permitir identificar si su evolución será ascendente o descendente:

Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendente.

Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.

Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes

Los indicadores que miden errores son descendentes

Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 28 de 43

Fórmula de cálculo

La fórmula de cálculo es una relación matemática de las variables que deben entregar como resultado lo que dice el nombre del indicador. Los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores: son Porcentaje (proporciones), Tasa de variación, Razón o promedio, Índices

Porcentaje o Proporción. Presenta 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. También se entiende como la 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.

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} * 100 = X\%$$

Ejemplo

$$\frac{\text{Total de hallazgos devueltos}}{\text{Total de hallazgos remitidos a responsabilidad fiscal}} * 100 = X\%$$

Tasas de variación. 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.

$$\left\{ \frac{\text{Variable año t}}{\text{Variable año t-1}} - 1 \right\} * 100 = \left\{ \frac{\text{Variable año t} - \text{variable año t-1}}{\text{Variable año t-1}} \right\} * 100$$

Ejemplo



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 29 de 43

$$\left\{ \left[\frac{\text{Total exportaciones de miel año t}}{\text{total exportaciones año t-1}} - 1 \right] \right\} * 100$$

$$\left\{ \left[\frac{400 \text{ toneladas de miel exportada 2009}}{375 \text{ toneladas de miel exportada 2008}} - 1 \right] \right\} * 100$$

1,0625 0,0625 +6,25

(Total exportaciones de miel año t – total de exportaciones en el año t-1)/total de exportaciones en t-1*100

$$\frac{400 \text{ toneladas de miel exportada 2009} - 375 \text{ toneladas de miel exportada 2008}}{400 \text{ toneladas de miel exportada 2009}} * 100$$

400-375=25 25/400=0,0625 0,0625x100=6,25

Tomado de: Armijo Marianela, Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL. 2011

Razón o promedio. 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

$$\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} = \text{Unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador}$$

Ejemplo

Tiempo promedio de tramitación de solicitudes

$$\frac{\text{Tpo. solicitud 1} + \text{Tpo. solicitud 2} + \text{Tpo. solicitud n}}{\text{Total de solicitudes tramitadas}}$$

Sumatoria de tiempos de tramitación de cada solicitud / Total de solicitudes tramitadas = tiempo promedio por solicitud

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

Fórmula para calcular el índice de variación: $((\text{Valor año 1} / \text{Valor año 0}) - 1) * 100$

Ejemplo



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 30 de 43

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
2015	80
2016	60

Año base, 2015
 $((60/80)-1) * 100 = -25\%$

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

Ejemplos estructura del indicador



Paso 4. Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

CONSEJOS PARA LA FORMULACIÓN DEL INDICADOR

- ✓ Se toma el verbo y el sujeto del objetivo.
ej.: Construir (verbo) 35 kilómetros de red vial nacional (sujeto)
- ✓ Se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio.
ej.: Kilómetros de red vial nacional + construidos
- ✓ Se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, periodo de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada.
ej.: Kilómetros de red vial nacional + construidos + en Santander

Este indicador se puede transformar si se divide por el total de kilómetros de red vial nacional objetivo y se multiplica por 100 esta fracción, tal como se muestra a continuación:

$(\text{kilómetros de red vial nacional + construidos + en Santander} / \text{total de kilómetros de red vial nacional + construidos + objetivos + en Santander}) * 100$

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 31 de 43

La aplicación de los criterios de validación apunta a contar con un conjunto de indicadores balanceados que permitan satisfacer los requisitos técnicos y las necesidades de información, por lo cual es importante realizar un control de calidad del indicador, respondiendo a las preguntas planteadas en cada uno de los criterios que se deben tener en cuenta para la selección de indicadores (tabla 1). Si se responde de forma afirmativa a todas las preguntas, el indicador será adecuado, de lo contrario se debe considerar la posibilidad de construir indicadores adicionales y someterlos al mismo control de calidad.

Tabla 1. Criterios para selección de indicadores

CRITERIO DE SELECCIÓN	PREGUNTA A TENER EN CUENTA	RESPUESTA		OBJETIVO
		SI	NO	
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?			Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?			Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?			Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiabilidad	¿De dónde provienen los datos?			Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?			Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Un indicador debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización; como tal, debe cumplir con requisitos mínimos para su entendimiento e interpretación por parte de los usuarios (tabla 2).

Tabla 2. Criterios de selección relacionados con utilidad y comprensión

CRITERIO DE SELECCIÓN	OBJETIVO
Aplicabilidad	Debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización.
No redundancia	Debe expresar por sí mismo al fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, esto hace que la información contenida en estos sea muy similar, lo cual indicaría la posibilidad de utilizar uno de ellos. En lo posible, se debe construir un solo indicador por proceso objeto de medición.
Interpretabilidad	Debe ser fácil de entender para todos, especialistas y no especialistas.
Comparabilidad	Debe ser comparable en el tiempo siempre y cuando utilice como base la misma información.
Oportunidad	Debe ser mensurable inmediatamente se tiene disponible los datos que interrelaciona. Debe construirse en el corto plazo para facilitar la evaluación y el reajuste de los procesos para alcanzar las metas.

Paso 5. Recopilar los datos



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 32 de 43

Los datos pueden provenir de distintas fuentes como información contable-presupuestaria, estadísticas de producción física, cargas de trabajo del personal, encuestas, estudios especiales, benchmarking⁴, etc.

Paso 6. Establecer las metas

Las metas expresan el nivel de desempeño a alcanzar y se vinculan a los indicadores, proveyendo la base para la planificación operativa y el presupuesto, deben ser cuantificables, alcanzables, concretas, realizables y verificables, que indiquen claramente el resultado esperado en un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta la realidad y los recursos disponibles (financieros, humanos, físicos y tecnológicos).

Las características principales de las metas son:

- ✓ Especifican un desempeño medible (se expresan en unidades de medidas, tales como porcentajes, cantidades, días promedio, etc.)
- ✓ Especifica la fecha tope o el período de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quinquenal, etc.). En la Contraloría de Bogotá D.C., la meta se determina de acuerdo a los periodos de seguimiento establecidos por la Alta Dirección.

El establecimiento de las metas tiene cierta complejidad en la medida que se establece el compromiso por el desempeño esperado, el cual será sometido posteriormente a un monitoreo y/o evaluación. Desde esta perspectiva las metas deben cumplir con ciertos requisitos:

- ✓ Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros (desempeño histórico, comportamiento del indicador en el pasado, línea base, programas similares, estándares).
- ✓ Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles.
- ✓ El logro de la meta es responsabilidad de la dependencia que la formula.
- ✓ Debe ser realistas y financiables, pero representar un desafío significativo.
- ✓ Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado.
- ✓ Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre.
- ✓ Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de las distintas áreas (establecer los responsables por el cumplimiento)
- ✓ Deben mantener y superar el resultado de la vigencia inmediatamente anterior (línea base) o el promedio del desempeño histórico.
- ✓ Deben conocer el desempeño de entidades similares (benchmarking).
- ✓ Deben cumplir con estándares aplicados a normas técnicas o legales.
- ✓ La unidad de medida de la meta debe ser consistente con la combinación de las unidades de medida de la relación matemática establecida en la formula y el tipo del indicador.

⁴ Benchmarking: Proceso mediante el cual se consolida información y se obtienen nuevas ideas a través de la comparación de resultados obtenidos por otras entidades similares, que han evidenciado mejores prácticas en el desempeño de las actividades, es decir, se debe comparar con el mejor



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 33 de 43

La meta debe ser coherente con la línea base y la tendencia del Indicador (creciente, decreciente o constante), si el indicador es de tendencia **decreciente**, el valor de las metas debe ser inferior a la línea base y/o a la meta inmediatamente anterior; si el indicador es **creciente** la meta debe ser superior a la línea base y/ a la meta inmediatamente anterior; si el indicador es **constante** la meta para todos los periodos debe ser la misma.

Ejemplo

Tipo Indicador	Línea base	Meta 1º Trimestre	Meta 2º Trimestre	Meta 3º Trimestre	Meta 4º Trimestre
Decreciente	16	15	14	13	12
Creciente	65%	70%	75%	80%	85%
Constante	100%	100%	100%	100%	100%

Para la formulación de las metas se recomienda contemplar el comportamiento histórico y los recursos financieros, técnicos, y/o humanos que se requieran para lograr cada uno de los resultados propuestos.

Para la definición de la meta, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

Indicador Nuevo

- ✓ Verificar si existen históricos.
- ✓ Revisar si existen indicadores del mismo tipo en otras entidades o dependencias, como referente de mejores prácticas.

Indicador Existente

- ✓ Revisar los datos históricos del indicador y el análisis de tendencia.
- ✓ Revisar indicadores del mismo tipo utilizados por otras entidades o dependencias como referente de mejores prácticas.
- ✓ Analizar el comportamiento del proceso, cambios internos o externos del contexto de la organización que pueden afectar considerablemente la formulación de la meta.
- ✓ Las metas establecidas (menores al 100%) se han alcanzado continuamente durante los periodos analizados, razón por la cual se debe contemplar un incremento en la meta.
- ✓ Las metas (igual al 100%) se han alcanzado durante periodos continuos, razón por la cual se debe replantear la formulación del indicador.

Metas de periodo

Se subdivide la meta anual según la periodicidad de medición del indicador, es decir, si el indicador tiene periodicidad trimestral, se programarán metas trimestrales; si la periodicidad es semestral, se programarán metas semestrales y si es anual, la programación será anual.

A continuación, se presentan los principales problemas detectados en el proceso de formulación de metas y las consecuencias sobre la calidad de las mismas para el monitoreo y la evaluación:



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05
Versión: 11.0

Código documento: PDE-04
Versión: 15.0

Página 34 de 43

Problemas frecuentes en el establecimiento de las metas

Problemas	Consecuencias
No existen o no se construyen los medios de verificación	La evaluación (el juicio sobre el desempeño no es confiable)
Los supuestos no son pertinentes (se imputan aspectos que la institución sí controla)	Las metas estimulan un desempeño poco innovador y desafiante
No existen datos disponibles para estimar la línea base	Riesgo se sobre o subvalorar la meta
La institución desconoce estándares de entidades similares	No es posible evaluar respecto de las mejores prácticas
Trampa de la medición: se muestra como resultados (y se hace) solo lo que se puede medir	No es posible avanzar hacia la mejora de los resultados relevantes para la organización y por ende para la ciudadanía

Línea base

La línea base es el 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. Cuando el indicador se construye por primera vez, puede que no exista un valor base. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato obtenido.

La información que requiere la línea base es: el valor del indicador, el año al que se refiere ese valor, y el periodo (se utiliza cuando en un año se realizan diversas mediciones).

Estándares de comparación

- ✓ Pasado. Hace referencia a los datos históricos, resultados anteriores del mismo objetivo o la propia Línea Base.
- ✓ Presente. Experiencia del analista o evaluador del indicador, principalmente frente a los fenómenos que no tienen registro alguno.
- ✓ Futuro. Relacionado con las metas propuestas, las cuales son los referentes para determinar el grado de cumplimiento al objetivo propuesto.
- ✓ Benchmarking. Proceso mediante el cual se consolida información y se obtienen nuevas ideas a través de la comparación de resultados obtenidos por otras entidades similares, que han evidenciado mejores prácticas en el desempeño de las actividades.
- ✓ Acotarse en el tiempo, debe contener la fecha límite en la cual se prevé ejecutar, evacuar o desarrollar la actividad propuesta.
- ✓ Identificar el beneficiario, de forma implícita o explícita. Para 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 (misión).

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 35 de 43

Los anteriores datos se deben incorporar en el Aplicativo diseñado para tal fin que hacen parte del procedimiento.

Ejemplos

Desarrollar durante la vigencia 2016, 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 2016.

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 2016.

Rangos de Calificación

Establece intervalos o límites de calificación que se toman como referencia para determinar si el resultado obtenido en un periodo específico es Mínimo, Aceptable o Satisfactorio, así:

- ✓ **Satisfactorio.** Calificación que se obtendrá cuando el cumplimiento porcentual de la meta sea igual o superior al establecido con respecto a la meta. ($\leq 90\%$).
- ✓ **Aceptable.** Calificación que se obtendrá cuando el cumplimiento porcentual de la meta sea menor al valor establecido como superior y mayor al establecido como Mínimo. ($< 90\%$ y $< 80\%$).
- ✓ **Mínimo.** Calificación que se obtendrá cuando el cumplimiento porcentual de la meta sea igual o inferior con respecto a la meta. $\leq 80\%$.

Para indicadores que requieren rangos especiales, el diseño de los mismos debe ser coordinado con el facilitador de planeación.

Paso 7. Establecer supuestos

Los supuestos son:

- ✓ Aspectos no controlables por la institución
- ✓ Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios que pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.
- ✓ Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externo que puede alterar la programación)

Paso 8. Monitorear y evaluar

El monitoreo de los indicadores es el proceso que nos permite ir chequeando el comportamiento de éstos en alguna frecuencia determinada, la cual puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, etc.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 36 de 43

El proceso de interpretación de los resultados logrados sobre la base del monitoreo realizado, es lo que nos permite evaluar, o sea decir si el desempeño se ajusta a lo programado, si es adecuado o no está dentro de los parámetros considerados. Este proceso de evaluación será el que finalmente me permitirá tomar decisiones, comunicar e informar.

¿Cómo interpretar los resultados?

No hay una medida única que demuestre por sí sola el desempeño de la institución, por lo que es fundamental contar con una combinación de ellas, dado que ciertos indicadores pueden ser contradictorios entre ellos y es necesario asegurarse que el desempeño en su conjunto ha sido adecuado.

Sobre lo planeado o presupuestado

Esta referencia implica tener como punto de comparación las metas que la organización establece, y su determinación en términos de a). Realismo: deben ser financiadas con los recursos presupuestarios sobre los cuales se está realizando la programación, y b) Expresión de mejora concreta (ya sea en eficiencia, eficacia, calidad o economía).

Respecto de otras instituciones similares o comparables

Al comparar resultados con instituciones similares se debe tener especial cuidado en seleccionar una institución que sea estrictamente semejante, en términos de las variables que tienen mayor incidencia sobre el desempeño, tales como recursos, tecnología, capacidades instaladas, área a la cual se dirigen los productos, tipo de clientes, etc.

Paso 9. Comunicar e informar

La comunicación e información del desempeño logrado, es un tema clave que está relacionado con la elaboración de los informes tanto a los niveles directivos como a los Órganos de Control Externo o a los usuarios. Elementos básicos a tener en cuenta en los reportes de información de desempeño:

1. La comunicación de los resultados tiene que estar focalizada en los aspectos claves de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables.
2. El contenido de la comunicación en lo posible debe ser educativo considerando las necesidades de información de los diferentes tipos de usuarios. La información debe ser entregada en reportes que tengan alguna periodicidad útil para la toma de decisiones.

Paso 10. Documentación del indicador

Una vez agotadas las fases anteriores, lo que sigue se refiere a la documentación del indicador definiendo de manera concreta y coherente con la unidad de análisis, todos los elementos que lo configuran. Con base en lo anterior se debe construir como instrumento metodológico de resumen, la ficha técnica del indicador o hoja de vida, optimizando el uso y aprovechamiento de la información disponible por parte de los usuarios. La documentación de indicador constituye el Anexo N° 4 de este procedimiento.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 37 de 43

Anexo No. 3. Plan de Acción Institucional

	Plan de Acción Institucional	Código formato: PDE-04-03 Versión: 15.0
		Código documento: PDE-04 Versión: XX
		Página X de Y

Este anexo corresponde al formato PDE-04-03 Plan de Acción Institucional que genera la herramienta Tablero de Control una vez realizada la formulación de actividades, indicadores y metas, reporte, seguimiento y modificaciones por parte de los procesos.

OBSOLETE

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 38 de 43

Anexo No. 4. Hoja de Vida del Indicador.

	HOJA DE VIDA DEL INDICADOR.	Código formato: PDE-04-04 Versión: 15.0
		Código documento: PDE-04 Versión: XX
		Página X de Y

Este anexo corresponde al formato PDE-04-04 Hoja de Vida del Indicador que genera la herramienta Tablero de Control una vez realizada la formulación de actividades, indicadores y metas, reporte, seguimiento y modificaciones por parte de los procesos.

OBSOLETO

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 39 de 43

Anexo No. 5. Estructura Informe de Gestión por Proceso.

	ESTRUCTURA INFORME DE GESTIÓN POR PROCESO	Código formato: PDE-04-05 Versión: 15.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página X de Y

El informe de gestión por procesos muestra resultados clave de la gestión realizada, logros alcanzados, proyecciones y la contribución de la dependencia o proceso al cumplimiento de la misión institucional, objetivos y estrategias del Plan Estratégico Institucional, se considera un insumo fundamental para la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección, la mejora continua y el incremento de la capacidad institucional.

El primer paso para elaborar un informe de gestión es definir a quien va dirigido y cuál es su propósito, su redacción de ser ejecutiva y explicativa.

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

Documento	INSUMO	ACTIVIDAD	SALIDA
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	Objetivo del proceso descrito en el manual del Sistema Integrado de Gestión.	Comparar:	Informe de Gestión de acuerdo con la Circular de reporte de información.
	Seguimiento al Plan de acción.	Ejecutado /Programado *100 EFICACIA	
	Resultados de los planes y programas institucionales.	Meta / Ejecutado *100 EFICIENCIA	
	Seguimientos de los planes de mejoramiento.	Impacto de los resultados EFECTIVIDAD ECONOMÍA CALIDAD	
	Otras actividades relevantes que han contribuido al cumplimiento del Plan Estratégico y que no han sido contempladas en el Plan de acción.	¿De qué manera se ha cumplido con el Objetivo del Proceso? ANÁLISIS DE DATOS	



PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 40 de 43

Estructura del Informe de Gestión

Portada

Informe de Gestión con fecha de corte
Nombre Contralor Cargo
Nombre Contralor Auxiliar Cargo
Nombre del Proceso Nombre del Responsable Proceso Cargo
Fecha de Presentación

Nota: La estructura del Informe de Gestión podrá ser ajustada de acuerdo a los requerimientos de la Alta Dirección.

	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Código formato: PGD-02-05 Versión: 11.0
		Código documento: PDE-04 Versión: 15.0
		Página 41 de 43

Tabla de Contenido

Presentación.

1. Resultados de la Gestión (Análisis de datos): aporte que cada dependencia o proceso realiza al cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico. Para este punto se tendrá en cuenta:

1.1. Análisis Plan de Acción. Cada proceso debe analizar el resultado de cada uno de los indicadores definidos en el Plan de Acción.

1.2. 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, como es el caso del **seguimiento a los otros planes y programas** definidos como documentos en el Manual del Sistema Integrado de Gestión - SIG.

1.3. Satisfacción del cliente. Aplica únicamente para el Proceso de Participación Ciudadana y Comunicación con Partes Interesadas.

Nota. Los resultados de los procesos deben reflejar tendencias (comparativos) de los resultados más relevantes.

2. Seguimiento Plan de Mejoramiento y Mapa de Riesgos: Breve análisis sobre estado y avance de las acciones contempladas.

3. Oportunidades de Mejora. Con base en los resultados identificar oportunidades de mejora, estas deberán ser analizadas por el equipo de gestores quienes determinarán si se llevan a Plan de Mejoramiento.

4. Conclusiones: síntesis de los logros obtenidos por la gestión del proceso enfocado al cumplimiento de la planeación estratégica de la Entidad.

Nota: La estructura del Informe del SIG podrá ser ajustada de acuerdo a los requerimientos de la Alta Dirección.



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 42 de 43

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	RR. No. Fecha Día mes año	Descripción de la modificación
1.0	R.R. 044 30 noviembre 2005.	Ver procedimiento, link normatividad.
2.0	R.R. 017 2 agosto 2006.	Ver procedimiento, link normatividad.
3.0	R.R. 022 23 nov 2007.	Ver procedimiento, link normatividad.
4.0	R.R. 028 3 nov 2009.	Ver procedimiento, link normatividad.
5.0	R.R. 016 31 mayo 2010	Ver procedimiento, link normatividad.
6.0	R.R. 017 29 junio 2011	Ver procedimiento, link normatividad.
7.0	R.R. 026 20 dic 2012	Ver procedimiento, link normatividad.
8.0	R.R. 021 11 junio 2013	Ver procedimiento, link normatividad.
9.0	R.R. 001 03 enero 2014	Ver procedimiento, link normatividad.
10.0	R.R. 016 8 mayo 2014	Ver procedimiento link normatividad.
11.0	R.R. 055 21 sep 2015	Ver procedimiento link normatividad.
12.0	R.R. 032 22 sep 2016	Ver procedimiento link normatividad.
13.0	R.R 048 29 dic 2017	<p>El procedimiento cambia de versión 13.0 a 14.0.</p> <p>Se incluye en base legal las normas técnicas NTC-ISO 9001:2015, Norma NTC-ISO 14001:2015 y Norma NTC - ISO 9000:2015.</p> <p>En la descripción de procedimiento se ajustaron las actividades, con el fin de crear el enlace con el diagnóstico de la matriz – DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).</p>
14.0	R.R. No. 018 07 marzo 2018	<p>El procedimiento cambia de versión 14.0 a 15.0.</p> <p>Se realizaron ajustes en el procedimiento con el fin de precisar la metodología encaminada a la formulación de actividades e indicadores y de esta manera reflejar el nivel cumplimiento de las acciones establecidas, los efectos de las mismas y que sirvan como insumo para la toma de decisiones.</p>



**PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR
EL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL**

Código formato: PGD-02-05

Versión: 11.0

Código documento: PDE-04

Versión: 15.0

Página 43 de 43

Versión	RR. No. Fecha Día mes año	Descripción de la modificación
		<p>Por otra parte, se dividieron las actividades de elaboración del informe de gestión por procesos y el de Elaboración de Informe de Gestión del SIG.</p> <p>Se realizaron modificaciones en los anexos de la siguiente manera: Anexo 1: se actualizo el nombre del anexo por gestores del proceso. Anexo 2: se complementó la metodología para la formulación de actividades e indicadores del plan de acción. Anexo 3 y 4: Se modificó aclarando que la información con respecto a la formulación de actividades, indicadores y metas, reporte, seguimiento y modificaciones por parte de los procesos quedará registrada en el aplicativo para tal fin.</p>
15.0	R.R. No. 037 20 septiembre 2019	