



**VEEDURÍA  
DISTRITAL**

Prevención • Transparencia • Incidencia

**ANÁLISIS SOBRE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LAS  
ENTIDADES DEL DISTRITO EN RELACIÓN CON LA  
PUBLICACIÓN, AVANCE, PERIODICIDAD Y USO DE LAS  
HERRAMIENTAS GRÁFICAS  
(Enero de 2015 - junio 2016)**

En cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo 24 de 1993, Artículo 9 literales b  
y c. y Ley 872 de 2003

**Bogotá D.C., febrero de 2017**



## Tabla de contenido

<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Objetivos .....</b>	<b>5</b>
1.1 Objetivo general .....	5
1.2 Objetivos específicos.....	5
<b>2. Alcance .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Metodología.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Condiciones legales y técnicas de los indicadores de gestión.....</b>	<b>6</b>
4.1. Nivel Nacional.....	6
a. Ley 872 de 2003.....	6
b. Decreto 4110 de 2004 .....	7
c. Decreto 4485 de 2009” .....	7
d. Decreto 943 de 2014 .....	7
4.2 Nivel Distrital .....	7
a. Acuerdo Distrital 67 de 2002.....	8
b. Acuerdo Distrital 405 de 2009 .....	8
c. Decreto 101 de 2010 .....	8
d. Decreto 508 de 2010 .....	9
e. Decreto 371 de 2011 .....	9
<b>5. Correlación de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000-2009 y del Modelo Estándar de Control Interno con los indicadores de gestión .....</b>	<b>9</b>
<b>6. Aspectos relevantes sobre los indicadores de gestión.....</b>	<b>11</b>
6.1 Criterios de los indicadores .....	11
6.2 Categorías de los indicadores .....	12
<b>7. Resultados de la aplicación para captura de la información .....</b>	<b>12</b>
7.1 Resultados de los indicadores de gestión que han sido publicados.....	16
7.2 Resultados de la actualización de indicadores de gestión .....	17
7.3 Periodicidad de seguimiento de los indicadores de gestión .....	17
7.4 Resultados de la utilización de herramientas gráficas en los indicadores de gestión.....	18
7.5 Los informes contienen análisis que soportan la construcción de indicadores .....	18
7.6 Los informes de gestión contienen análisis de la pertinencia de los indicadores.....	18
7.7 Los informes de gestión contienen análisis de evolución de los indicadores y de la evaluación de los mismos.....	19
7.8 Los informes de gestión contienen razonamientos sobre la forma en que se construyeron los indicadores y si estos miden eficacia, eficiencia o efectividad.....	19
7.9 Los indicadores se diseñan teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, a partir de su relación con la misión, visión, objetivos, metas y procesos de la entidad .....	20
7.10 El diseño de los indicadores de las entidades, determinan puntualmente el desempeño efectuado y programado, de acuerdo a las metas específicas.....	20
<b>8. Segunda herramienta: tabulación de indicadores de gestión formulados por tipo de medición .....</b>	<b>21</b>



<b>9. Aspectos notorios del análisis</b> .....	<b>22</b>
<b>10. Conclusiones y recomendaciones</b> .....	<b>23</b>
10.1 Conclusiones .....	23
10.2 Recomendaciones .....	23
<b>Referencias</b> .....	<b>24</b>

### **Lista de tablas**

<i>Tabla 1.</i> MECI -Norma Técnica de Calidad NTGP1000-2009 .....	10
<i>Tabla 2.</i> Resultado de los 10 preguntas de los indicadores de gestión.....	13



## **Introducción**

Con la Ley 872 de 2003 se crea el sistema de gestión de calidad en las entidades públicas como una herramienta de gestión para fortalecer el desempeño institucional, pero para lograrlo, se requiere de un mecanismo de medición.

Es así como la misma norma, establece que las entidades deben diseñar y publicar sus indicadores de gestión para medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control.

Por otra parte, el sistema de control interno fue establecido mediante la Ley 87 de 1993. Este se implementa a través de denominado Modelo Estándar de Control Interno (adoptado mediante el Decreto 943 de 2014), el cual exige así mismo, en el módulo de evaluación y control, que las Entidades cuenten con indicadores de gestión.

Se tiene entonces que existen dos disposiciones legales que exigen el establecimiento de indicadores de gestión, por lo que necesariamente hay una correspondencia entre los requerimientos de la norma técnica sobre el Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno.

La Veeduría Distrital presenta este informe, en ejercicio de la función de verificación del cumplimiento del Control Interno por parte de las entidades del Distrito, en particular lo relacionado con la publicación de los indicadores de gestión y el avance que las entidades han tenido en la medición del desempeño de su gestión.

En la parte inicial del informe se describen las herramientas utilizadas para el procesamiento de la información generada por las propias Entidades del Distrito Capital con miras a medir el grado de cumplimiento de la obligación relacionada con la publicación de los indicadores de gestión.

Como parte central del informe se presentan los resultados y se analiza el tratamiento que las entidades le han dado a sus indicadores y si éstos han sido actualizados y así mismo si han hecho uso de herramientas gráficas que muestren el comportamiento de los indicadores en el tiempo.

Para cerrar el informe se presentan las conclusiones que arroja el análisis de la información considerada y así mismo se plantean una serie de recomendaciones.



## 1. Objetivos

### 1.1 Objetivo general

El objetivo del presente informe es verificar el nivel de cumplimiento de la publicación de los indicadores de gestión, la periodicidad y utilidad de las herramientas gráficas que las entidades distritales han realizado a través de sus páginas web, de conformidad con lo establecido en la normatividad legal y las normas técnicas de calidad aplicadas a las entidades públicas.

### 1.2 Objetivos específicos

- Verificar cuántas entidades han publicado los indicadores de gestión en las páginas web.
- Verificar si los indicadores de gestión han sido actualizados.
- Comprobar el seguimiento que dichas entidades han realizado a los indicadores, mediante la revisión de los informes de gestión.
- Verificar si los indicadores de gestión son analizados por las entidades y en sus informes indica la pertinencia, hacen comparativos de lo programado con lo efectuado y la existencia de utilidad de los mismos.
- De la relación de indicadores, extraer el tipo de indicadores de gestión que usan las entidades para medir la eficacia, eficiencia y efectividad, a fin de analizar la tendencia de los mismos.
- Emitir observaciones, conclusiones y recomendaciones que las entidades deben asumir desde el orden legal y técnico.

## 2. Alcance

En el presente informe se revisaron los indicadores de gestión de 81 entidades que se encontraron en sus páginas web, en el período correspondiente al año 2015 y al primer semestre de 2016.

La estructura general del Distrito Capital está compuesta por 90 entidades, de las que se evaluaron 81 de ellas creadas hasta junio de 2016, fecha del análisis del informe y que corresponden al sector central, descentralizado y las localidades (tabla 2).

No se revisaron los indicadores de las 9 entidades restantes, en razón a que en sus páginas web no se encontraban habilitadas en el período que se hicieron las consultas y los encontrados fueron de difícil acceso porque las entidades lo publican en diferentes link.

Para la publicación de los indicadores de gestión se tuvo en cuenta los 22 hospitales como entidades independientes, por cuanto para el momento de corte de este informe (junio de 2016), el agrupamiento de los mismos en cuatro subredes, conforme lo dispuso el Acuerdo 641 de 2016 del Concejo de la ciudad, se encontraba en proceso de estructuración.



Cabe mencionar que este informe se elabora únicamente con fuentes primarias, pues la información utilizada para confirmar el cumplimiento legal y técnico en lo relativo a los indicadores de gestión y en especial a su publicación, obedeció exclusivamente a lo observable en cada una de las páginas web de las entidades.

### **3. Metodología**

Se estructuraron dos instrumentos para procesar la información secundaria obtenida de los aplicativos institucionales en las páginas web, con fundamento en el marco normativo y sustentado con el Modelo Estándar de Control Interno y la aplicabilidad de la Norma Técnica de Calidad NTCGP1000 de 2009.

Los instrumentos utilizados permiten generar los resultados sobre el uso de los indicadores de gestión, de acuerdo con las 10 variables diseñadas y que dan respuesta de los datos publicados en la web con fundamento en las normas legales y técnicas.

El segundo instrumento permite identificar la tendencia de los indicadores de gestión que usan las entidades para medir la eficacia, eficiencia y efectividad en cada uno de los procesos. El resultado se tratará en el numeral 8.

### **4. Condiciones legales y técnicas de los indicadores de gestión**

A continuación se enuncian las normas pertinentes que señalan la obligatoriedad de publicar los indicadores de gestión, el grado de avance, la temporalidad en la divulgación y uso de las herramientas que permiten dar a conocer el mejoramiento de la gestión.

#### **4.1. Nivel Nacional**

##### **a. Ley 872 de 2003**

“Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.”

Mediante esta Ley se crea el sistema de gestión de la calidad, como una 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 los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados. En cuanto a los indicadores, señala en el Artículo 4 (...) Parágrafo 1°:

Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten



el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas.

**b. Decreto 4110 de 2004**

“Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.”

Mediante el Artículo 3° se determina que:

Cada entidad con fundamento en el literal h del artículo 4° de la Ley 872 de 2003, deberá diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las respectivas páginas Web de los organismos y entidades, o en cualquier otro medio de divulgación, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

**c. Decreto 4485 de 2009”**

“Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.”

Igualmente, en desarrollo de lo señalado en el parágrafo del artículo 3° de la Ley 872 de 2003, dispone la integración de la Norma Técnica de Calidad de la Gestión Pública con el Sistema de Control Interno, en cada uno de sus elementos con el fin de armonizarlos y con el Artículo 1°. Adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009.

**d. Decreto 943 de 2014**

“Por el cual se actualiza el Modelo Estándar de Control Interno (MECI).”

En el artículo 4°.determina que se tendrán en cuenta las siguientes disposiciones: Las entidades creadas dentro del año anterior a la publicación del presente decreto, implementarán el Modelo Actualizado, de acuerdo a las siguientes fases: Fase I (6 meses), Información y Comunicación, Modelo de Operación por procesos, Planes, Programas y Proyectos, Políticas de operación, Estructura organizacional e Indicadores de Gestión.

## **4.2 Nivel Distrital**



**a. Acuerdo Distrital 67 de 2002**

“Por el cual se dictan normas para establecer la publicidad permanente de indicadores de gestión en la administración distrital y se dictan otras disposiciones.”

En el artículo 1 se establece que la “Administración Distrital deberá hacer público el estado y la evolución de los indicadores y de cualquier otro que la administración considere necesario y que garantice una evaluación permanente de su gestión y de todas las entidades distritales”.

Adicionalmente el artículo 3 señala que:

El Alcalde Mayor de la ciudad, los alcaldes locales y los directores de las entidades distritales, o quienes cumplan con dicha función, deberán presentar públicamente en el primer trimestre de cada año y al final de su gestión, a partir de los indicadores establecidos en el presente Acuerdo, un balance consolidado de la gestión del titular del cargo durante el año cumplido y un informe del estado real de las finanzas de la institución al iniciar el nuevo.

**b. Acuerdo Distrital 405 de 2009**

“Por medio del cual se modifica el artículo cuarto del Acuerdo 067 de 2002.”

Con este Acuerdo se establece que:

La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., será la encargada de publicar el resultado que arroje el cálculo de los indicadores exclusivamente señalados en el Acuerdo 67 de 2002, lo cual se hará en el portal principal de la ciudad en Internet con dirección: [www.bogota.gov.co](http://www.bogota.gov.co), o el que lo sustituya. Esta información se publicará en su página de inicio mediante la apertura de un link bajo el título: Sistema de Indicadores de Gestión y será actualizada semestralmente con corte a 30 de junio y 31 de diciembre de cada anualidad.

**c. Decreto 101 de 2010**

“Por medio del cual se fortalece institucionalmente a las Alcaldías Locales, se fortalece el esquema de gestión territorial de las entidades distritales en las localidades se desarrollan instrumentos para una mejor gestión administrativa y se determinan otras disposiciones.”

El Decreto establece que:

La Secretaría Distrital de Gobierno concertará con los distintos sectores y las Alcaldías Locales las variables e indicadores que se requieren para el seguimiento de





la gestión en las localidades. Para documentar los indicadores y variables relacionados con asuntos de gestión local, realizada desde otras entidades del nivel central, la Secretaría Distrital de Gobierno, solicitará información respetando las características temáticas y técnicas de cada entidad, buscando concertar protocolos de flujo de información que garanticen el acceso oportuno a los datos. Las Alcaldías Locales deberán presentar trimestralmente a la Secretaría Distrital de Gobierno informes de gestión administrativa, con el fin de mantener actualizados los indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión; estos informes deberán efectuarse a partir de los indicadores de seguimiento y evaluación del Sistema de Información de la Gestión Local de la Subsecretaría de Asuntos Locales y Desarrollo Ciudadano.

**d. Decreto 508 de 2010**

“Por medio del cual se reglamenta el Acuerdo 405 de 2009 relativo al Sistema de Indicadores de Gestión, y se dictan otras disposiciones.”

El Decreto determina que:

El Artículo 1° establece que la Secretaría Distrital de Planeación, será la encargada de recopilar y consolidar a nivel del Distrito Capital, el resultado de los indicadores establecidos en el Acuerdo Distrital 067 de 2002, teniendo en cuenta los lineamientos, procedimientos y mecanismos establecidos para este fin. Así mismo el Artículo 2° establece que los resultados del cálculo de los indicadores registrados en el Acuerdo 067 de 2002, se encuentran actualizados en línea a través de la página web [www.sdp.gov.co](http://www.sdp.gov.co), con su serie histórica y gráficas(....).

**e. Decreto 371 de 2011**

“Por medio del cual se modifica el Decreto Distrital 508 de 2010 relativo al Sistema de Indicadores de Gestión.”

Se modifica el Decreto Distrital 508 de 2010, el cual quedará así: b) Antes del día 30 del mes de marzo de cada año se entregará los resultados de los indicadores con corte al 31 de diciembre de cada vigencia, acompañado del balance consolidado la gestión.

## **5. Correlación de la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000-2009 y del Modelo Estándar de Control Interno con los indicadores de gestión**

Desde el punto de vista técnico, el Sistema de Gestión de la Calidad y el Sistema de Control Interno son complementarios, por cuanto tienen un propósito común, como es el fortalecimiento



institucional, la modernización de las instituciones públicas, el mejoramiento continuo, la prestación de servicios con calidad, la responsabilidad de la alta dirección y de los funcionarios, en el logro de los objetivos, por lo tanto su implementación, fortalecimiento y actualización debe ser un proceso armónico y complementario.

Es pertinente señalar que la gestión basada en procesos se ha promovido desde herramientas como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) y la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP1000, permitiendo identificar y gestionar diversas actividades relacionadas entre sí.

Para que las entidades creen mecanismos de evaluación y control requieren de la construcción de indicadores de gestión que permitan monitorear su desempeño y que sean medibles.

Aunado a lo anterior, la norma NTCGP1000 de 2009, en el numeral 4.1, señala que la entidad debe documentar, implementar y mantener un sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, de acuerdo con los requisitos de esta norma, resultando concordante con la normatividad legal que le aplica a los indicadores de gestión (Ley 872 de 2003 artículos 3 y 7).

Es importante tener en cuenta que la implementación de los requisitos relacionados en la norma técnica NTCGP1000:2009, son de obligatorio cumplimiento para las entidades públicas.

El Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el estado colombiano MECI 2014 es de *obligatorio cumplimiento* y establece que la entidad debe determinar cómo a partir de la identificación de los riesgos, los indicadores y demás controles utilizados, le permitan realizar la autoevaluación de la gestión y toma de los correctivos necesarios.

A continuación se demuestra la complementariedad y los aspectos comunes con que cuentan el Modelo Estándar de Control Interno y la norma Técnica de Calidad en materia de evaluación y control, al referirse a los indicadores de gestión.

*Tabla 1. MECI -Norma Técnica de Calidad NTGP1000-2009*

<i>Modelo Estándar de Control Interno</i>	<i>NTCGP1000:2009</i>
<i>Control de Evaluación</i>	<i>7.5 Producción y prestación del servicio</i>
Intencionalidad: realizar seguimiento y evaluación a los controles y gestión de la entidad mediante la aplicación de mecanismos e instrumentos diseñados en los procesos y procedimientos, estableciendo las medidas que garanticen la continuidad de la operación, tomando como base los resultados de la medición de la eficacia, la eficiencia y la efectividad.	Establecer controles sobre los procesos de producción y prestación del servicio para garantizar que se alcancen los objetivos planificados. Así mismo, conocer la capacidad de los procesos, incluyendo aquellos que no puedan ser verificados a través de procesos de seguimiento y



	medición.
<i>Control de Evaluación a</i>	<i>8.2 Seguimiento y medición</i>
Aspectos comunes: algunos ejemplos de mecanismos, enmarcados en la autoevaluación son: indicadores, equipos de seguimiento y medición, listas de chequeo, métodos de ensayo.	

*Fuente:* elaboración propia con información de la norma Técnica de Calidad NTCGP1000-2009.

## 6. Aspectos relevantes sobre los indicadores de gestión

Para contribuir a la satisfacción de las necesidades ciudadanas y del mejoramiento del desempeño institucional, es necesario que las entidades cumplan con los compromisos de manera eficaz, eficiente y efectiva, para lo cual debe diseñar unos mecanismos de evaluación y control que logren mejorar su gestión. Por lo tanto, se deberá tener pleno conocimiento de qué es un indicador y tener criterios propios para diseñarlo.

A continuación se identifican los criterios a tener en cuenta para lograr el buen diseño de indicadores de gestión, por cuanto se debe establecer mecanismos metodológicos adecuados para lograr cambios y contar con el buen desempeño de la gestión administrativa.

El control se enmarca en tres etapas que corresponden a la formulación, seguimiento y evaluación y cuentan con diferentes guías desarrolladas a nivel nacional y distrital, herramientas realizadas por el Departamento Nacional de Planeación, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el Departamento Administrativo de la Función Pública y otras instancias.

### 6.1 Criterios de los indicadores

El Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (2014, p. 51) define los indicadores de gestión como el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública, es un conjunto de variables cuantitativas y/o cualitativas sujetas a la medición, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la entidad, en relación con los logros y metas previstos.

La guía para la construcción de indicadores de gestión realizada por el Departamento Administrativo de la Función Pública determina que una adecuada medición requiere ser *pertinente*, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo deberán ser relevantes y útiles para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de sus resultados; *precisa*, es decir, debe reflejar fielmente el comportamiento de las variables de medición, en este punto interviene la adecuada elección del instrumento de medición; *oportuna*, en el sentido de que los resultados de la medición deben estar disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir; y *económica*, es



decir, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada.

## 6.2 Categorías de los indicadores

De acuerdo con el Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano (2014, p. 119), define los indicadores de la siguiente manera y son análogos con la guía de construcción de indicadores de gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública, así:

- *Eficacia*: grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
- *Eficiencia*: capacidad de producir el máximo de resultado con el mínimo de recursos, energía y tiempo.
- *Efectividad*: medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.

## 7. Resultados de la aplicación para captura de la información

Para la realización del análisis técnico se diseñaron dos herramientas que son:

La primera correspondió al proceso del aplicativo en Google Drive, en la que se detallaron 10 preguntas aplicadas a las 81 entidades que se detallan en la tabla 2. Cada una de estas preguntas fueron estructuradas con fundamento en las exigencias dadas por las normas legales y técnicas que dan sustento técnico con lo señalado en el Modelo Estándar de Control Interno, el cual es aplicable a las entidades públicas; a continuación se detallan:

Una vez examinados los informes y la publicación de los indicadores, se procedió al diligenciamiento de las preguntas a fin de establecer si las entidades cumplen o no con la publicación de los indicadores de gestión y demás interrogantes que a continuación se detallan.

1. Resultados de los indicadores de gestión que han sido publicados
2. Resultados de la actualización de indicadores de gestión
3. Periodicidad de seguimiento de los indicadores de gestión
4. Resultados de la utilización de herramientas gráficas en los indicadores de gestión
5. Los informes contienen análisis que soportan la construcción de indicadores
6. Los informes de gestión contienen análisis de la pertinencia de los indicadores
7. Los informes de gestión contienen análisis de evolución de los indicadores y de la evaluación de los mismos.



8. Los informes de gestión contienen razonamientos sobre la forma en que se construyeron los indicadores y si estos miden eficacia, eficiencia o efectividad.
9. Los indicadores se diseñaron teniendo en cuenta el Direccionamiento Estratégico, a partir de su relación con la misión, visión, objetivos, metas y procesos de la entidad
10. El diseño de los indicadores de las entidades, determinan puntualmente el desempeño efectuado y programado, de acuerdo a metas específicas.

La segunda herramienta diseñada corresponde a determinar las tendencias de los indicadores que estructuraron las entidades distritales para medir la eficacia, eficiencia y efectividad, resultados que se describen en el numeral 8.

*Tabla 2. Resultado de los 10 preguntas de los indicadores de gestión.*

<i>Entidades</i>	<i>Indicadores publicados</i>	<i>Indicadores actualizados</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Uso de herramientas gráficas</i>	<i>Informes con Análisis</i>	<i>Informes con análisis de pertinencia</i>	<i>Informes con análisis de evolución y evaluación</i>	<i>Informes con razonamientos sobre cómo se construyeron los indicadores</i>	<i>Indicadores diseñados según el direccionamiento estratégico</i>	<i>Determinan el desempeño efectuado y programado de las entidades</i>
Secretaría General	Si	Si	2016	Si	No	No	No	No	Si	No
Secretaría Distrital de Gobierno	Si	No	2015	No	No	No	No	No	Si	No
Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (DASCD)	Si	Si	2016	No	No	No	No	No	No	No
Departamento Administrativo de la Defensoría del Espacio Público (DADEP)	Si	Si	2015	No	si	No	No	No	Si	Si
Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos (UAECOB)	Si	Si	2016	No	No	No	No	No	No	No
Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal (IDPAC)	No	No	2015	No	No	No	No	No	Si	No
Fondo de Vigilancia y Seguridad (FVS)	Si	Si	2015	No	si	No	No	No	No	No
Secretaría Distrital de Hacienda	No	No	-	No	No	Si	Si	Si	Si	No
Unidad Administrativa Especial de Catastro Distrital (UAECD)	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Fondo de Prestaciones Económicas Cesantías y Pensiones (FONCEP)	Si	No	2015	Si		No	No	No	Si	No
Secretaría Distrital de Planeación	Si	No	2015	No	si	Si	Si	No	Si	Si
Secretaría de Desarrollo Económico	Si	No	2015	No	No	No	No	No	Si	No
Instituto para la Economía Social (IPES)	No	No	2015	No	No	No	No	No	No	No



<i>Entidades</i>	<i>Indicadores publicados</i>	<i>Indicadores actualizados</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Uso de herramientas gráficas</i>	<i>Informes con Análisis</i>	<i>Informes con análisis de pertinencia</i>	<i>Informes con análisis de evolución y evaluación</i>	<i>Informes con razonamientos sobre cómo se construyeron los indicadores</i>	<i>Indicadores diseñados según el direccionamiento estratégico</i>	<i>Determinan el desempeño efectuado y programado de las entidades</i>
Instituto Distrital de Turismo (IDT)	Si	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Secretaría de Educación Distrital	Si	No	-	Si	No	No	No	No	Si	No
Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)	Si	Si	2016	No	No	No	No	No	Si	No
Capital salud	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Secretaría Distrital de Salud	Si	Si	2015	No	si	Si	Si	Si	Si	Si
Secretaría de Integración Social	Si	Si	2016	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
Instituto para la Protección de la Niñez y la Juventud (IDIPRON)	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Instituto Distrital de Patrimonio Cultural (IDPC)	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Fundación Gilberto Alzate Avendaño (FGAA)	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Secretaría Distrital de Ambiente	Si	Si	2016	Si	si	No	No	Si	Si	No
Jardín Botánico José Celestino Mutis	Si	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Instituto Distrital de Gestión de Riesgos y Cambio Climático (IDIGER)	Si	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Secretaría Distrital de Movilidad	No	No	-	No	si	No	No	No	No	No
Instituto de Desarrollo Urbano (IDU)	Si	Si	2016	No	No	No	No	No	Si	Si
Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial	Si	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Transmilenio S.A.	Si	Si	2016	Si	si	No	No	No	Si	Si
Secretaría Distrital del Hábitat	No	No	-	No	si	No	No	No	No	No
Caja de Vivienda Popular	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos (UAESP)	Si	Si	2016	No	No	No	No	No	Si	Si
Alcaldía Local de Usme	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No



<i>Entidades</i>	<i>Indicadores publicados</i>	<i>Indicadores actualizados</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Uso de herramientas gráficas</i>	<i>Informes con Análisis</i>	<i>Informes con análisis de pertinencia</i>	<i>Informes con análisis de evolución y evaluación</i>	<i>Informes con razonamientos sobre cómo se construyeron los indicadores</i>	<i>Indicadores diseñados según el direccionamiento estratégico</i>	<i>Determinan el desempeño efectuado y programado de las entidades</i>
Hospital Vista Hermosa	Si	No	2015	Si	si	No	No	Si	No	Si
Alcaldía Local Chapinero	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital Tunjuelito	No	No	2015	No	si	Si	Si	Si	No	No
Hospital Bosa II	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital Centro Oriente	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital Chapinero	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital del Sur	Si	No	2015	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si
Hospital el Tunal III	No	No	2015	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si
Hospital Engativá II	No	No	-	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si
Hospital Fontibón II	Si	Si	2016	No	No	Si	Si	No	Si	No
Hospital la Victoria	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital Meissen	No	No	-	Si	si	No	No	Si	Si	Si
Hospital Nazareth	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Hospital Occidente de Kennedy	No	No	-	No	si	No	No	No	No	No
Hospital Pablo VI	No	No	-	No	si	No	No	No	No	No
Hospital Rafael Uribe Uribe	No	No	2015	Si	si	No	No	Si	No	No
Hospital San Blas II	Si	No	2015	No	si	No	No	Si	No	Si
Hospital Simón Bolívar	Si	No	-	Si	si	No	No	Si	No	No
Hospital Suba	No	No	2015	Si	si	No	No	Si	No	No
Hospital Tunjuelito	Si	Si	2016	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si
Hospital Usaquén	No	No	2016	Si	si	No	No	Si	No	No
Canal Capital	Si	Si	2016	No	si	Si	Si	Si	Si	No
Instituto Distrital de las Artes IDARTES	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Empresa de Renovación Urbana (ERU)	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá (EAAB)	Si	Si	2015	Si	si	No	No	Si	Si	Si
Metrovivienda	Si	Si	2016	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si



<i>Entidades</i>	<i>Indicadores publicados</i>	<i>Indicadores actualizados</i>	<i>Periodicidad</i>	<i>Uso de herramientas gráficas</i>	<i>Informes con Análisis</i>	<i>Informes con análisis de pertinencia</i>	<i>Informes con análisis de evolución y evaluación</i>	<i>Informes con razonamientos sobre cómo se construyeron los indicadores</i>	<i>Indicadores diseñados según el direccionamiento estratégico</i>	<i>Determinan el desempeño efectuado y programado de las entidades</i>
Secretaría Distrital de la Mujer	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de San Cristóbal	Si	No	2015	Si	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Tunjuelito	No	No	-	No	No	No		No	No	No
Alcaldía Local de Bosa	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Kennedy	Si	No	2015	Si	si	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Fontibón	No	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Engativá	Si	No	-	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Puente Aranda	No	No	2015	No	si	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de La Candelaria	No	No	2015	No	si	No	No	Si	No	No
Alcaldía Local de Rafael Uribe Uribe	No	No	2015	No	si	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Ciudad Bolívar	No	No		No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Sumapaz	No	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Santafé	No	No		No	No	No	No	No	No	No
Hospital Santa Clara	Si	Si	2016	Si	si	Si	Si	Si	Si	Si
Alcaldía Local Usaquén	Si	No	2015	No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Suba	Si	No	2015	No	si	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Barrios Unidos	Si	No	2015	Si	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Teusaquillo	No	No		No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Antonio Nariño	No	No		No	No	No	No	No	No	No
Alcaldía Local de Los Mártires	No	No	2015	No	No	No	No	No	No	No

Fuente: resultado de la consolidación del aplicativo Google Drive.

## 7.1 Resultados de los indicadores de gestión que han sido publicados

La obligación legal de tener publicados los indicadores de gestión de cada entidad se encuentra establecido en la Ley 872 de 2003 que establece:

Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan, como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estarán a





disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas.

Al revisar este aspecto se encuentra que el resultado correspondió a la publicación de los indicadores de gestión en 43 entidades, mientras que 38 no los publicaron, es decir que el cumplimiento apenas alcanzó un poco más de la mitad de entidades examinadas, mientras que el 53% de ellas cumplieron con lo establecido en la normatividad mientras que 47% no lo hicieron.

## **7.2 Resultados de la actualización de indicadores de gestión**

El Acuerdo Distrital 405 de 2009 establece que los indicadores de gestión se publicaran en el Sistema de Indicadores de Gestión y serán actualizados semestralmente con corte a 30 de junio y 31 de diciembre de cada anualidad.

El Decreto 101 de 2010 establece que las Alcaldías Locales deberán presentar trimestralmente a la Secretaría Distrital de Gobierno informes de gestión administrativa, con el fin de mantener actualizados los indicadores de seguimiento y evaluación de la gestión.

El resultado obtenido muestra que únicamente 18 entidades (22%) cumplen con la actualización de sus indicadores, es decir a junio 30 de 2016, mientras que 63(76%) no han realizado ajustes a sus indicadores. Esta situación que genera incertidumbre pues se esperaba dicha actualización ya que el primer semestre de 2016 se presentó nuevos objetivos y metas que deben converger con el nuevo Plan de Desarrollo “Bogotá Mejor para Todos 2016-2020”.

## **7.3 Periodicidad de seguimiento de los indicadores de gestión**

Como ya se mencionó, el Acuerdo 405 de 2009 señala que la información se publicará en la página, bajo el título de sistema de Indicadores de Gestión y éstos deben ser actualizados semestralmente con corte a 30 de junio y 31 de diciembre de cada anualidad. Mientras que el numeral 7.2 se analizó cuantas entidades tenían sus indicadores actualizados a junio 30 del 2016, aquí se analizará, para aquellas que no lo están, el grado de desactualización.

Para realizar el análisis de los indicadores de gestión es pertinente señalar que con el inicio de un nuevo Plan de Desarrollo, como es el caso de “Bogotá Mejor para Todos”, las entidades deberán estructurar nuevos retos que se ajusten a las iniciativas administrativas y por lo tanto deberán adecuar sus indicadores de Gestión.

Los resultados obtenidos del análisis, indican que 15 entidades cuentan con indicadores del primer semestre de 2016, es decir están actualizados, mientras que los indicadores de 33 entidades corresponden a la vigencia de 2015 y las demás entidades publican sus indicadores de la vigencia de 2014. Es decir que únicamente el 18% de las entidades actualizaron sus indicadores, mientras que el 40% son indicadores de 2015.



#### **7.4 Resultados de la utilización de herramientas gráficas en los indicadores de gestión**

El Acuerdo 405 de 2009 en su artículo 4º. establece que los indicadores de gestión deben ir acompañados de herramientas gráficas que muestren el comportamiento del indicador en el tiempo.

Las entidades cumplen sus objetivos mediante la utilización de mecanismos de medición que por sí solos no reflejan el desempeño, por lo tanto debe hacer uso de las gráficas que permitan realizar comparativos e identifiquen las causas que impiden el alcance satisfactorio en la realización de los objetivos.

Se observa que únicamente 22 entidades (27%) hacen uso de los gráficos para determinar el comportamiento de los indicadores y 59 entidades (73%) no hacen uso de los gráficos en sus informes.

#### **7.5 Los informes contienen análisis que soportan la construcción de indicadores**

El Acuerdo 405 de 2009, en el artículo 4 del párrafo establece que "La Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., diseñará las metodologías, procedimientos, mecanismos necesarios para la recolección de la información y publicación de los indicadores establecidos en el presente Acuerdo, junto con los estudios que lo soportan" Lo anterior se encuentra complementado en lo señalado en el Manual del MECI, en el sentido de que las entidades deben contar con los informes sobre análisis de los indicadores por proceso. En efecto, los informes se convierten en insumo para evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y el Modelo Estándar de Control Interno en cada entidad, permitiendo determinar los avances de su ejecución, así como establecer las causas por el no cumplimiento, lo que a su vez viabiliza generar acciones preventivas y de mejora para alcanzar los objetivos planificados. En consecuencia, aquí se analizará el que las entidades, además de publicar y tener actualizados sus indicadores, también publican los informes que permiten entender la formulación, seguimiento y evaluación de los indicadores.

Una vez revisados los informes que justifican el resultado de los indicadores de gestión, se obtuvo el siguiente resultado: 30(37,8%) entidades cumplen con este componente, mientras que 51(62,2%) entidades no lo realizan.

#### **7.6 Los informes de gestión contienen análisis de la pertinencia de los indicadores**

El Manual del MECI señala que lo importante de los indicadores es construirlos de tal manera que generen información suficiente para la toma de decisiones. Para su aplicación deben definirse las variables, las unidades de medida y los parámetros o metas frente a las cuales se medirá la gestión de los procesos, el desempeño de los servidores, los riesgos que afectan las operaciones,



la gestión de la entidad y el impacto de los resultados entregados a la ciudadanía y a las partes interesadas.

Así mismo el Manual establece que en la revisión de la pertinencia y utilidad de los indicadores se debe revisar la batería de indicadores con el fin de establecer que cumplan con su propósito.

En la revisión se encontró que solo 13 entidades incluyeron en su informe de gestión análisis sobre la pertinencia de sus indicadores mientras que 68 entidades no mostraron ningún análisis al respecto. Lo anterior significa que únicamente el 16% de las entidades hace análisis de la pertinencia de sus indicadores y el 84% no lo realizan.

### **7.7 Los informes de gestión contienen análisis de evolución de los indicadores y de la evaluación de los mismos**

En lo correspondiente al avance de los indicadores de gestión, el Acuerdo 067 de 2002 determina en el artículo primero que “La Administración Distrital deberá hacer público el estado y la evolución de los indicadores y de cualquier otro que la administración considere necesario y que garantice una evaluación permanente de su gestión y de todas las entidades Distritales”, es decir que al realizar el monitoreo de los indicadores, las entidades puedan describir la evolución y evaluación de su gestión a través del comportamiento de los indicadores por procesos.

En relación con lo establecido en la norma aludida anteriormente frente a los informes de gestión que se encuentran publicados por cada una de las entidades, se logró determinar que 14 entidades representadas en el 17%, hacen análisis en sus informes de gestión respecto al estado de evolución en el tiempo de sus indicadores, y realizan las respectivas evaluaciones sobre la entidad. El restante 83% que corresponden a 68 entidades no muestran estos análisis en sus informes.

### **7.8 Los informes de gestión contienen razonamientos sobre la forma en que se construyeron los indicadores y si estos miden eficacia, eficiencia o efectividad**

La norma Técnica de Calidad NTCGP1000:2009, en su numeral 8.4, establece que la entidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. De lo anterior se concluye que las entidades, al establecer los indicadores, deben clasificarlos con base a un procedimiento razonado, en mediciones de eficacia, eficiencia y efectividad. Estos razonamientos sobre la construcción de los indicadores deben poder apreciarse en los informes de gestión de las entidades, donde se muestran esos indicadores.

En la revisión se encontró que 21 entidades (25,9%) consignan en sus informes análisis sobre la construcción de los indicadores, mientras que 60(74%) entidades no incluyeron análisis en relación con este aspecto.



### **7.9 Los indicadores se diseñan teniendo en cuenta el direccionamiento estratégico, a partir de su relación con la misión, visión, objetivos, metas y procesos de la entidad**

El Modelo Estándar de Control Interno señala que:

A partir del direccionamiento estratégico y de los objetivos y resultados (productos/servicios) de los procesos y con la ayuda de la caracterización de los mismos, se diseñan los Indicadores, cuya medición periódica permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso, en relación con los productos y servicios que éste genera para la ciudadanía o para las partes interesadas de la entidad.

Revisados los informes de gestión de las entidades, se encuentra que el 16% de éstas, es decir 13 entidades, asocian claramente sus indicadores al cumplimiento de las metas, objetivos, desempeño de los procesos, la misión y visión y al direccionamiento estratégico en general. En las restantes, no es factible identificar de manera inmediata la dimensión de la gestión a la que la apuntan sus diferentes indicadores.

### **7.10 El diseño de los indicadores de las entidades, determinan puntualmente el desempeño efectuado y programado, de acuerdo a las metas específicas**

El Modelo Estándar de Control Interno (MECI), señala que la construcción de los indicadores deben generar alarmas sobre las tareas a cargo de la entidad, para que en caso de no cumplimiento, se implemente acciones correctivas para direccionamiento de las metas.

A partir del direccionamiento estratégico y de los objetivos y resultados de los procesos, se diseñan los indicadores, cuya medición periódica permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados, en relación con los productos y servicios que éste genera para la ciudadanía o para las partes interesadas de la entidad. Todas las actividades relacionadas con los planes, programas y proyectos pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión; así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

El análisis de los indicadores de cada entidad, permite apreciar que de 81 entidades evaluadas, únicamente 17 entidades analizan en sus informes, a través de tales indicadores el desempeño realizado respecto el programado, en relación con metas específicas; mientras que 64 no revisan este componente. Es decir que el 21% de las entidades identifican su desempeño con indicadores y el 79% no lo hacen.



## 8. Segunda herramienta: tabulación de indicadores de gestión formulados por tipo de medición

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 4110 de 2004, del artículo 3° “Cada entidad, con fundamento en el literal h del artículo 4° de la Ley 872 de 2003, deberá diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad”.

Se realizó el conteo de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad de todas las entidades, según la clasificación que cada una de ellas hacen de los mismos, para identificar el peso relativo de cada uno de estos tipos de indicadores en la gestión distrital. La tabla 3 registra el resultado de este conteo.

*Tabla 3. Tabulación de indicadores de gestión por sectores.*

<i>Sector</i>	<i>Eficacia</i>	<i>Eficiencia</i>	<i>Efectividad</i>
Ambiente	199	0	0
Cultura	152	40	23
Desarrollo Económico	34	0	0
Educación	72	2	0
Gestión Pública	43	0	0
Gobierno	140	29	13
Hábitat	524	0	0
Hacienda	54	0	0
Integración Social	55	68	51
Localidades	167	0	2
Movilidad	324	106	29
Secretaría de la Mujer	0	0	0
Planeación	13	0	0
Salud	411	3	4
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2188</b>	<b>248</b>	<b>122</b>
<b>%</b>	<b>85,54</b>	<b>9,70</b>	<b>4,77</b>

*Fuente:* indicadores publicados por las entidades en Excel.

De acuerdo al resultado obtenido se puede concluir que las entidades clasifican sus indicadores de gestión básicamente, desde la perspectiva de la eficacia para alcanzar el cumplimiento de los objetivos.

De los 14 sectores agrupados se evidencia que las 81 entidades cuentan con una formulación de 2.588 indicadores, que corresponden al 86% en eficacia.

Las entidades hacen uso de sus indicadores con la tipología de eficiencia con el 9,7%.

En lo correspondiente a medir la gestión de las entidades por medio del indicador de impacto, se estableció que las entidades lo utilizan en el 4%, siendo mínimamente representativo el uso de este tipo de indicadores.



## 9. Aspectos notorios del análisis

Algunos de los aspectos relevantes señalados a continuación merecen ser expuestos por cuanto son particulares en los indicadores de gestión y dado que sobresalen en el análisis de los informes de indicadores de gestión:

- *Unidad Administrativa Especial Cuerpo Oficial de Bomberos*: El Decreto 4110 de 2004, establece que debe crear indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y efectividad, sin embargo en los diferentes productos y metas, la entidad determinó el mismo indicador para todos los productos: (actividades ejecutadas/ actividades programadas)\*100%.
- *Instituto Distrital de Participación y Acción Comunal*: En el informe que la entidad realizó al seguimiento de indicadores de Gestión determinó que la Entidad no ha elaborado los Indicadores de Gestión por Proceso que aporten la medición de la gestión, sin embargo se creó el procedimiento de formulación, actualización y seguimiento a indicadores de gestión, el cual fue adoptado mediante Resolución 304 del 06 de noviembre de 2015 y a la fecha no han diseñado indicadores.
- *Secretaría Distrital de Salud*: Los indicadores de gestión que se encuentran en la página de la Secretaria de salud corresponden a 2012.
- *Secretaría de Integración Social*: Identifica en el cuadro de mando por procesos, la dimensión a que le apuntan los indicadores; a la misión, visión y objetivos estratégicos, y hacen un análisis de interpretación de la tendencia del indicador.
- *Instituto Distrital de Recreación y Deporte (IDRD)*: si tienen actualizados los indicadores de julio 2016.
- *Orquesta Filarmónica de Bogotá (OFB)*: tienen 67 indicadores, sin informes ni cuenta con herramientas gráficas.
- *Secretaría Distrital de Movilidad*: no están publicados los indicadores de gestión.
- *Instituto de Desarrollo Urbano (IDU)*: Establecieron 375 indicadores de gestión pero no cuenta con informes.
- *Unidad Administrativa Especial de Rehabilitación y Mantenimiento Vial*: cuenta con 46 indicadores pero no se encuentran actualizados, vigencia de 2014.
- *Localidades*: De acuerdo con la normatividad específica para la consolidación de informes de indicadores de Gestión, se encuentra publicado el informe pero no se encuentra actualizado.



## 10. Conclusiones y recomendaciones

### 10.1 Conclusiones

- El análisis de la recolección de la información evidenció que las entidades no cumplen cabalmente con lo establecido en la normatividad para la publicación de indicadores de Gestión, y demás condiciones que debe cumplir dicha publicación,, las que han sido objeto de análisis a través de las 10 preguntas que constituyen este documento. Los informes de gestión regularmente no señalan las acciones preventivas y/o correctivas luego de haber aplicado los indicadores de gestión.
- Los informes de gestión son de difícil acceso para ubicarlos en las respectivas páginas Web de las Entidades.
- Las entidades del Distrito se enfocan fundamentalmente en el diseño y seguimiento de indicadores relacionados con la eficacia de las acciones planificadas.
- De acuerdo al resultado obtenido se evidenció que las entidades no cuentan con la actualización de sus indicadores de gestión.
- Los informes de gestión no permiten identificar el análisis que las entidades deben realizar al hacer seguimiento de los indicadores de gestión.

### 10.2 Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones producto del análisis de los indicadores de gestión y publicación de los mismos a fin de tomar medidas que mejoren el comportamiento de los indicadores de gestión:

1. El Distrito debería socializar en las entidades el resultado del análisis y cumplimiento de la publicación de los indicadores de gestión.
2. La Administración Distrital deberá implementar mecanismos de orientación en el diseño, evaluación y control de los indicadores de gestión.
3. Las instituciones deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.
4. Los procesos para alcanzar los resultados deben ser un elemento importante de construcción que logren proporcionar el adecuado control de los recursos y que puedan medir el impacto.



5. El enfoque basado en procesos permite implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente y de fortalecer el desempeño en la gestión por lo tanto es necesario que las entidades busquen la complementariedad entre el Sistema de Control Interno y de Calidad.
6. Los indicadores de gestión deben proporcionar calidad en la información a fin de no distorsionar los resultados que de él se puedan extraer.

## Referencias

- Congreso de Colombia (2003). Normas Jurídicas., Ley 873 de 2003. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>
- Presidente de la República de Colombia (2004). Normas Jurídicas., Decreto 4010 de 2004. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15423>.
- Presidente de la República de Colombia (2009). Normas Jurídicas., Decreto 4485 de 2009. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=37853>.
- Alcalde Mayor de Bogotá D.C. (2010). Normas Jurídicas., Decreto 101 de 2010. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=39198>.
- Alcalde Mayor de Bogotá D.C. (2010). Normas Jurídicas., Decreto 508 de 2010. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=40931>
- Departamento Administrativo de la Función Pública: Guía de Indicadores de Gestión. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/1595.pdf/6c897f03-9b26-4e10-85a7-789c9e54f5a3>.
- Universidad del Atlántico, (2009). Norma Técnica de Gestión Pública NTCGP1000:2009. Recuperado de <http://apolo.uniatlantico.edu.co/SIG/NTC%20GP1000-2009.pdf>.
- Alcaldía de Medellín, (2014). Cartilla MECI 2014. Recuperado de [http://www.terminalsmedellin.com/multimedia/Control\\_interno/CARTILLA\\_MECI\\_2014.pdf](http://www.terminalsmedellin.com/multimedia/Control_interno/CARTILLA_MECI_2014.pdf).
- Departamento Administrativo de la Función Pública., (2014). Manual Técnico del Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano MECI 2014. Recuperado de





<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

FIN