

“Identificación, Documentación, y Difusión de Buenas Prácticas de Control Fiscal”

“Un Modelo de Excelencia para el
Control Fiscal en Colombia”



Guía para las Contralorías



CORPORACIÓN
CALIDAD
Innovación en gestión

20 AÑOS

**“IDENTIFICACIÓN, DOCUMENTACIÓN, Y DIFUSIÓN DE
BUENAS PRÁCTICAS DE CONTROL FISCAL”**

“Un Modelo de Excelencia para el Control Fiscal en Colombia”

GUÍA PARA LAS CONTRALORÍAS

Bogotá, Marzo de 2014

Identificación, documentación y difusión de buenas prácticas de control fiscal
Un modelo de excelencia para el control fiscal en Colombia

© Auditoría General de la República, 2014

Edición: Auditoría General de la República

Investigación y desarrollo académico: Corporación Calidad

Coordinación académica: Nina Blanco Arias, Pablo César Guevara Gómez

Coordinación técnica: Hernán Rojo Fernández, Dorothy Henao Alava, Carolina Rodríguez Rodríguez, Daniel Pineda Moreno

Diseño y composición: Jorge Andrés Arboleda Gómez

Coordinación editorial: Juan de Dios Cano Londoño

Impresión: Imprenta Nacional de Colombia

Impreso en Colombia
Bogotá D.C., abril de 2014

Primera edición
400 ejemplares

ISBN: 978-958-57947-1-9



Av. La Esperanza entre carreras 62 y 64, Ed. Gran Estación II, piso 10 costado occidental
PBX: (571) 3186800 - 3816710 - FAX: (571) 3816713 - Bogotá D.C.
Línea gratuita de atención ciudadana: 018000-120205
Correo electrónico: participacion@auditoria.gov.co
Página web: www.auditoria.gov.co

Laura Emilse Marulanda Tobón
Auditora General de la República

David Alejandro Díaz Guerrero
Auditor Auxiliar

José Luis Franco Laverde
Auditor Delegado para la Vigilancia de la Gestión Fiscal

Elías Román Castaño Pineda
Secretario General

César Mauricio Rodríguez Ayala
Director Oficina Jurídica

Gloria Elena Riascos Mora
Directora Oficina de Control Interno

Nina Clara Blanco arias
Director Oficina de Estudios Especiales y Apoyo Técnico

Wilson de Jesús Osorno García
Director Oficina de Planeación

Rubén Darío Bedoya Otálvaro
Director de Control Fiscal

Hernando Ferrer Mercado Serpa
Director Responsabilidad Fiscal y Jurisdicción Coactiva

Félix Arturo Ariza Acevedo
Director de Recursos Financieros

Luis Fernando Collazos Quintana
Director de Talento Humano

Margarita Ma. Márquez Figueroa
Directora de Recursos Físicos

Patricia Restrepo Vélez
Gerente Seccional I. Medellín

Alfredo José Delgado Dávila
Gerente Seccional II. Bogotá

Héctor Alejandro Paz Gómez
Gerente Seccional III. Cali

Jaime Parra Sánchez
Gerente Seccional IV. Bucaramanga

Iván de Jesús Sierra Porto
Gerente Seccional V. Barranquilla

Guillermo Barreiro Quintero
Gerente Seccional VI. Neiva

Germán Barco López
Gerente Seccional VII. Armenia

Ana Milena Pacheco Quintero
Gerente Seccional VIII. Cúcuta

Iván Pavel Madero Pérez
Gerente Seccional IX. Villavicencio

Hernando Cristo Pérez Mendevil
Gerente Seccional X. Montería



Calle 109 No. 18C - 17 Oficina 204. Edificio 109 Avenida
PBX: (571) 637 0277 - FAX: (571) 215 9986 - Bogotá D.C.
Página web: www.ccalidad.org

Luis Emilio Velásquez Botero
Director Ejecutivo

Hernán Rojo Fernández
Director Proyecto
Dorothy Henao Alava
Coordinadora Proyecto

Carolina Rodríguez Rodríguez
Consultora
Daniel Pineda Moreno
Consultor

Contenido

<i>Presentación</i>	7
<i>1. Introducción</i>	9
<i>2. La Corporación Calidad</i>	10
<i>3. El Modelo de Excelencia</i>	11
<i>4. Guía para Contralorías Grandes y Medianas</i>	17
<i>5. Guía para Contralorías Pequeñas</i>	27
<i>6. Caracterización de las Contralorías del país</i>	31
<i>7. Bases para elaborar el informe</i>	32
<i>8. Glosario</i>	35

Presentación

Por mandato constitucional y legal le compete a la Auditoría General de la República coadyuvar en la transformación, depuración y modernización de los órganos instituidos para el control de la gestión fiscal, mediante la promoción de los principios, finalidades y cometidos de la función administrativa consagrados en la Constitución Política, el fomento de la cultura del autocontrol y el estímulo de la participación ciudadana en la lucha para erradicar la corrupción.

En este contexto y en concordancia con el Plan Estratégico 2013-2015 “Hacia la excelencia y la innovación en el control fiscal” tenemos el propósito de apoyar a las Contralorías del país en la implementación de alternativas gerenciales que permitan recuperar credibilidad, ofrecer seguridad a sus clientes y convertirse en organizaciones competitivas de clase mundial.

La Auditoría General de la República lidera con el apoyo de la Corporación Calidad, el diseño y operación del proyecto “Identificación, Documentación y Difusión de Buenas Prácticas de Control Fiscal”, que como modelo de excelencia en la gestión busca que estas organizaciones, mediante procesos de autoevaluación sistemáticos, identifiquen brechas de gestión, desarrollando planes de mejoramiento, con el propósito de generar valor superior para sus partes interesadas y cambios trascendentales en las estrategias, los procesos y la cultura organizacional.

El sueño y el deseo de ser mejores es una forma de anticiparse a la transformación del Estado Colombiano, bajo el entendido que el control fiscal tiene una necesidad de transformación que ofrezca credibilidad y confiabilidad en la comunidad. Propósitos que se logran a partir de un constante aprendizaje y la exploración y aplicación de modelos gerenciales soportados en la innovación, el aprendizaje permanente, la actitud para el cambio y la aplicación de enfoques sistémicos que permitan el logro de los resultados en términos de calidad.

En mi calidad de Auditora General de la República, invito cordialmente a los órganos de control fiscal territorial para que se apropien responsablemente de la implementación de este modelo, con el convencimiento de sus potencialidades en términos de mejoramiento de la calidad de su gestión y su impacto hacia un control fiscal de excelencia con impacto social.

Laura Emilse Marulanda Tobón

Auditora General de la República

1. Introducción

El Estado Colombiano históricamente ha definido procesos de modernización de la función pública, a fin de prestar a los ciudadanos los diferentes servicios con altos niveles de eficiencia y satisfacción. Con esta orientación, a través de la ley 489 de 1998, fueron definidos los principios y finalidades que corresponden a la función pública, además de un conjunto de políticas y estrategias de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la administración pública, orientadas a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional en forma eficiente y transparente.

De igual manera, se dispone de la creación del banco de éxitos de la administración pública, con el fin promover aprendizajes institucionales, con base en las experiencias exitosas de carácter público; como complemento se institucionaliza el “Premio Nacional de Alta Gerencia” para reconocer socialmente aquellas organizaciones que por la excelencia en su desempeño, deban distinguirse y convertirse en referentes públicos a nivel nacional.

En línea con los procesos de mejoramiento continuo hacia la excelencia en la gestión, en convenio con la Corporación Calidad, la Auditoría General de la República, ha dispuesto el diseño y operación de un modelo que permita identificar, evaluar, documentar y difundir las mejores prácticas, en lo que respecta a la gestión de las Contralorías y a los sistemas de control fiscal, con el fin de promover procesos de aprendizaje, para mejorar su desempeño y la generación de valor superior, entre otros objetivos propuestos.

En desarrollo de este convenio, la Corporación Calidad ha diseñado y viene operando el modelo excelencia para las Contralorías, desarrollando los diferentes procesos acordados, disponiendo de la guía metodológica de las Contralorías, además del instrumento de evaluación integral de su gestión, a fin de identificar las mejores prácticas de control fiscal y los procesos de orientación metodológica en las regiones.

Seguramente esta iniciativa se constituirá en un aporte sustancial en los procesos de modernización, efectividad y transparencia en la función pública, como un referente para el aprendizaje en gestión pública, desde el sistema de control fiscal en Colombia.

2. La Corporación Calidad

La Corporación Calidad es un centro de innovación para el desarrollo permanente de conocimientos, tecnologías y herramientas de gestión de clase mundial. Pertenece al Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación y a la Red Colombiana de Centros de Productividad. A nivel internacional, pertenece a la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (Redibex) y tiene vínculos con centros de investigación en gestión.

La Corporación Calidad ha estudiado, diseñado y desarrollado estrategias, metodologías, herramientas e instrumentos de gestión que facilitan a las organizaciones anticiparse al futuro. El conocimiento y entendimiento de los elementos que constituyen la estrategia, contribuyen significativamente a desarrollar competencias que facilitan la formulación e implementación de caminos hacia la supervivencia y el éxito.

Su conocimiento se plasma en modelos de excelencia y metodologías de gestión, que permiten a las organizaciones desarrollar sistemas y prácticas para alcanzar resultados de clase mundial.

Los Modelos de Excelencia, como guías de orden estratégico, sirven de referencia y diagnóstico a organizaciones especialmente orientadas a la búsqueda de niveles superiores de desempeño y son utilizados usualmente como instrumentos de evaluación.

La Corporación Calidad, con base en su experiencia como orientador técnico y operacional de los más importantes reconocimientos colombianos a la Excelencia en la Gestión, ha desarrollado un conjunto de prácticas de evaluación de alto impacto, utilizando modelos de excelencia de reconocimiento nacional e internacional.

VISIÓN 2020

Somos reconocidos como un centro de innovación en gestión organizacional, referente nacional e internacional, que crea valor para que las organizaciones, sectores y regiones en Colombia alcancen niveles de clase mundial.

MISIÓN

Desarrollar, inspirar, propiciar y habilitar modelos excelencia e innovación en gestión, que contribuyan a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones de las a nivel nacional e internacional.

3. El Modelo de Excelencia



3.1. Objetivos del Modelo de Excelencia

Con el diseño y operación del modelo “Identificación, Documentación, y Difusión de Buenas Prácticas de Control Fiscal”, la Auditoría General de la República, pretende básicamente:

- **Identificar, evaluar, documentar y difundir las mejores prácticas** en lo que respecta al modelo de gestión de las Contralorías y a los sistemas de control fiscal, con el fin de promover procesos de aprendizaje, para mejorar su desempeño y la generación de valor.
- **Promover al interior el conocimiento profundo de las Contralorías**, de su sistema de gestión, de los diferentes procesos y su incidencia sobre la gestión del control fiscal, con el propósito de identificar y cerrar brechas a través de la formulación de planes de acción, teniendo como referente los criterios de evaluación del modelo.

- **Fomentar la utilización de los criterios de evaluación del modelo**, como herramienta de autoevaluación permanente, para alcanzar altos niveles de gestión y procesos de gestión fiscal, efectivos, oportunos y transparentes.
- **Reconocer públicamente las organizaciones** que tengan altos niveles de desempeño en la gestión y en lo que corresponde a la gestión del control fiscal, difundiendo sus prácticas y resultados como referentes para otras organizaciones del sector en Colombia.
- **Construir y difundir una categorización o ranking** de las Contralorías, en concordancia con el proceso de evaluación frente a los criterios que hacen parte del Modelo de Excelencia.

3.2. El Marco Constitucional y Legal

En primer instancia, es necesario indicar, que en el contexto de la Constitución de 1991, en el año 1998 se expidió la Ley 489, como un instrumento de organización y modernización del Estado Colombiano, en general, y en particular en lo que corresponde a la función pública, destacando los siguientes elementos orientadores para asegurar el mejoramiento sostenible de la gestión de las entidades del Estado:

- **Principios y finalidades de la función administrativa.** La función administrativa se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia.
- **El Sistema de Desarrollo Administrativo.** Conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos, y financieros de las entidades de la Administración Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional.
- **El Banco de Éxitos de la Administración Pública.** A fin de promover el registro, documentación y divulgación de experiencias exitosas que tienen origen en los procesos de creatividad de las entidades públicas cualquiera que sea su nivel.
- **Se institucionaliza “Premio Nacional de Alta Gerencia”.** Que se otorga a la entidad u organismo de la Administración Pública, que por su desempeño institucional merezca ser distinguido e inscrito en el Banco de Éxitos de la Administración Pública.

De igual forma la Constitución Política, a través del artículo 267, regula el control fiscal como una función pública que ejercerá la Contraloría General de la República, organismo competente para vigilar la gestión fiscal de la administración y de los particulares o entidades que manejen fondos o bienes de la Nación.

Partiendo de la base de calificar la Contraloría como una entidad de carácter técnico, con autonomía administrativa y presupuestal, indica la Constitución que la vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales.

Finalmente, refiere la Constitución que la vigilancia de la gestión fiscal de la Contraloría General de la República se ejercerá por un Auditor elegido para períodos de dos años por el Consejo de Estado, de terna enviada por la Corte Suprema de Justicia. La ley determinará la manera de ejercer dicha vigilancia a nivel departamental, distrital y municipal.

En 1993 se expide la Ley 42, con el propósito de regular la organización de control fiscal financiero y los organismos que lo ejercen, y se refiere especialmente al conjunto de preceptos que regulan los principios, sistemas y procedimientos del control fiscal, así como los organismos que lo ejercen en los niveles nacional, departamental, y municipal. A continuación se describen algunos elementos que son sustanciales para el propósito del modelo de Excelencia para las Contralorías:

La ley prescribe que los sujetos “son los órganos que integran las ramas legislativa y judicial, los órganos autónomos e independientes como los de control y electorales, los organismos que hacen parte de la estructura de la administración nacional y demás entidades nacionales, los organismos creados por la Constitución Nacional y la ley que tienen régimen especial, las sociedades de economía mixta, las empresas industriales y comerciales del Estado, los particulares que manejen fondos o bienes del Estado, las personas jurídicas y cualquier otro tipo de organización o sociedad que maneje recursos del Estado en lo relacionado con éstos y el Banco de la República”.

En su artículo 8º, la Ley 42, indica que “la vigilancia de la gestión fiscal del Estado se fundamenta en la eficiencia, la economía, la eficacia, la equidad y la valoración de los costos ambientales, de tal manera que permita determinar en la administración, en un período determinado, que la asignación de recursos sea la más conveniente para maximizar sus resultados; que en igualdad de condiciones de calidad los bienes y servicios se obtengan al menor costo; que sus resultados se logren de manera oportuna y guarden relación con sus objetivos y metas”.

Por su parte, en desarrollo del mandato constitucional y legal, se expide el Decreto Ley 272 del año 2000, Por el cual se determina la organización y funcionamiento de la AGR (Auditoría General de la República), indicando que

la AGR, es un organismo de vigilancia de la gestión fiscal, que está dotado de autonomía jurídica, administrativa, contractual y presupuestal, organización que está a cargo del Auditor General, en desarrollo del artículo 274 de la Constitución Política.

En su artículo 3, el Decreto Ley 272 del año 2000, precisa la Misión de la AGR en los siguientes términos: “La Auditoría General de la República coadyuvar a la transformación, depuración y modernización de los órganos instituidos para el control de la gestión fiscal, mediante la promoción de los principios, finalidades y cometidos de la función administrativa consagrados en la Constitución Política, el fomento de la cultura del autocontrol y el estímulo de la participación ciudadana en la lucha para erradicar la corrupción”.

3.3. El Perfil Organizacional

Se entiende como el punto de partida para entender y comprender la organización en forma integral, cuyos componentes, se consideran clave, para facilitar no sólo la construcción del informe de postulación, sino también para el ejercicio de la evaluación integral de las organizaciones. Los siguientes son componentes del perfil organizacional:

Naturaleza e historia: describe el tipo de organización, el sector económico en el que se desarrolla y la evolución de la organización desde su constitución.

Propósito fundamental: responde a la intención o mandato por el cual existe la organización y al planteamiento global de las necesidades que pretende atender mediante los productos y servicios que ofrece.

Pensamiento organizacional: es la filosofía que constituye la ideología de referencia en la vida de la organización, son los criterios rectores de base que están por encima de las definiciones estratégicas y que condicionan los demás elementos que caracterizan la organización.

Entorno: se refiere al conjunto de condiciones externas que inciden en el desempeño de la organización, tales como las condiciones y tendencias del mercado, la competencia, los clientes actuales y potenciales y los grupos de interés, entre otros.

Retos: son los principales desafíos que enfrenta la organización y que tienen en cuenta para la definición de su estrategia y focalización de los esfuerzos.

Relaciones: son las conexiones o enlaces que hace la organización para el desarrollo de su actividad y el logro de sus propósitos estratégicos; incluyen alianzas, convenios, trabajo en red, etc.

3.4. Los Fundamentos de Excelencia

Se trata de referentes desde el punto de vista ideológico y filosófico que orientan la gestión moderna, que son reconocidos internacionalmente y que se expresan en conceptos que se concretan en prácticas de desempeño, que caracterizan las organizaciones de clase mundial.

Los fundamentos de excelencia, cuyos elementos se describen a continuación, se constituyen en la plataforma del modelo del Premio, entendidos como elementos transversales a los diferentes criterios de evaluación, que se deben desarrollar para el éxito sostenible de la organización.

De igual manera, debe entenderse que la pretensión final del modelo, se enfoca hacia el logro de la competitividad organizacional, entendida como su capacidad y competencia de generar valor superior para sus partes interesadas.

Innovación: la organización y las personas deben desarrollar deliberada y sistemáticamente procesos de aprendizaje que les permitan cambiar sus estructuras de pensamiento y como consecuencia, descubrir brechas, generar acciones y obtener resultados inimaginables.

Pensamiento sistémico: el pensamiento de las personas y de la organización contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes. En este sentido, en los sistemas son trascendentales la interacción e interdependencia entre sus componentes, más que los componentes mismos.

Responsabilidad frente al desarrollo: la relación entre el desarrollo de la organización y el desarrollo de sus grupos sociales objetivo debe optimizarse y armonizarse con base en una actuación comprometida con valores éticos, transparencia y respeto, para crear riqueza y generar prosperidad colectiva.

3.5. Los Criterios de Evaluación del Modelo

Criterios	Puntaje
Enfoque	200
1. Estrategia	100
1.1. Formulación y Definiciones Estratégicas	50
1.2. Despliegue y Seguimiento de la Estrategia	50
2. Liderazgo	100
2.1. Estilo y Prácticas de Liderazgo	40
2.2. Alineación de la Estructura y la Cultura	30
2.3. Promoción de la Creatividad y la Innovación	30
Operación	400
3. Gestión de Procesos	200
3.1. Estructura y Gestión de Procesos	60
3.2. Vigilancia de la Gestión Fiscal	60
3.3. Gestión de los Procesos del día a día	40
3.4. Gestión del Mejoramiento y la Innovación	40
4. Gestión Integral de las Personas	100
4.1. Gestión del Talento Humano	30
4.2. Desarrollo de Competencias	40
4.3. Calidad de Vida en el Trabajo	30
5. Gestión de la Información	100
5.1. Sistemas de Información	35
5.2. Análisis de la Información	35
5.3. Gestión del Conocimiento	30
Impacto	400
6. Creación de Valor a Grupos de Interés	250
6.1. Creación de Valor para el Estado	100
6.2. Creación de Valor para la Sostenibilidad de la Institución	75
6.3. Creación de Valor para la Comunidad y el Medio Ambiente	75
7. Ética, Transparencia y Legalidad	150
7.1. Fomento de la Cultura del Autocontrol	50
7.2. Gestión de la Participación Ciudadana	50
7.3. Gestión de Riesgos de Corrupción	50
Total	1000

4. Guía para Contralorías Grandes y Medianas

4.1. Estrategia

Este criterio examina la definición de los elementos del direccionamiento estratégico que permiten orientar a la organización hacia el futuro, así como desarrollar y sostener su capacidad de generación de valor, a través de la formulación del direccionamiento estratégico, su despliegue, seguimiento, evaluación y mejoramiento

4.1.1. *Formulación y definiciones estratégicas*

- Describa el direccionamiento estratégico de la organización, los elementos que lo componen y sus definiciones claves; por ejemplo visión, misión, principios, valores, activos estratégicos, capacidades distintivas u otros. Explique el proceso para su formulación y quiénes participan.
- Describa la estrategia de la Contraloría para generar desarrollo y lograr competitividad. Señale los objetivos, metas y acciones estratégicas definidos por la organización.
- Describa cómo se revisa y actualiza la estrategia de la organización y con qué frecuencia.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.1.2. *Despliegue y seguimiento de estrategia*

- Indique cómo se lleva a cabo el despliegue del direccionamiento estratégico a las diferentes áreas de la organización, tanto de las definiciones claves como de los objetivos, metas y acciones derivados del mismo.
- Explique cómo se garantiza que todas las áreas y niveles de la organización participan en el despliegue de la estrategia y definen sus responsabilidades o contribuciones a los objetivos planteados. Describa el proceso de planeación utilizado por las áreas o unidades e indique cómo se integran los planes.
- Señale los mecanismos utilizados por la organización para hacer seguimiento al cumplimiento de la estrategia y el compromiso de los diferentes procesos y grupos de interés.
- Indique las metodologías utilizadas para lograr los resultados deseados cuando se identifican desviaciones.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.2. Liderazgo

Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo; el papel de la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión, la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en su construcción y despliegue; y en la construcción de una cultura de excelencia e innovación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

4.2.1. *Estilo y prácticas de liderazgo*

- Describa el estilo de liderazgo definido por la organización y la forma como éste se despliega y reconoce en términos de principios, creencias, valores, conductas y comportamientos.
- Describa el rol de la alta dirección en el diseño e implementación de un sistema de gestión integral, el establecimiento de metas y objetivos, y el control estratégico para el seguimiento y aseguramiento de los resultados.
- Mencione los indicadores y/o acciones que se tienen para mostrar el impacto e influencia del desarrollo del liderazgo en la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.2.2. *Alineación de la estrategia, la estructura y la cultura*

- Mencione los elementos básicos de la cultura organizacional deseada (principios, creencias y valores) y describa cómo se traducen en conductas y comportamientos visibles de los miembros de la organización.
- Indique cómo se establecen las brechas entre las conductas y comportamientos de la cultura organizacional actual y la cultura deseada, y qué acciones se desarrollan para cerrar esas brechas.
- Señale la forma como la organización establece su estructura organizacional (perfiles, relaciones, competencias, procesos de decisión y solución de conflictos).
- Explique los procesos, metodologías y mecanismos utilizados para asegurarse que la estructura y la cultura están alineadas con la estrategia de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.2.3. *Promoción de la Creatividad y la Innovación*

- Indique de qué forma la organización fomenta la creatividad y aprovecha todo el potencial de sus colaboradores.
- Indique cómo se promueven, evalúan y aprovechan las ideas generadas dentro de la organización para potenciar su desarrollo.

- Indique cómo se establecen y desarrollan las competencias y disciplinas necesarias para lograr y fortalecer una cultura de excelencia e innovación en la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.3. Gestión de Procesos

Este criterio considera el grado en que la Entidad Fiscal identifica su estructura de procesos y cómo gestiona y desarrolla sus actividades cotidianas para diseñar y entregar servicios, de acuerdo con las exigencias y requerimientos de las partes interesadas, garantizando altos niveles de eficiencia en los procesos de control fiscal que le corresponden.

4.3.1. Estructura y gestión de procesos

- Describa la forma cómo la Contraloría tiene concebidos o definidos sus procesos y cómo desarrolla su gestión.
- Describa la forma cómo se implementa el enfoque de procesos en los diferentes elementos de la gestión y la organización, haga especial referencia al desarrollo de los procesos de control fiscal.
- Explique la forma cómo los procesos de la organización se relacionan entre sí y los mecanismos y/o herramientas establecidos para mejorarlos permanentemente.
- Describa cómo se asegura que la estructura y gestión de los procesos en la organización contribuyen al logro de los objetivos establecidos.
- Defina cómo contribuyen la estructura y gestión de procesos en el desarrollo del aprendizaje, la excelencia y la innovación dentro de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.3.2. Gestión del control fiscal

- Describa en forma detallada los procesos asociados con el control fiscal en lo que corresponde a su planeación, operación, mejoramiento y resultados.
- Describa los procesos asociados con el sistema de control interno de la Contraloría, haciendo especial referencia a sus actividades de planeación e implementación y a sus efectos sobre la calidad de la gestión de la organización, en especial su impacto sobre la integralidad del control fiscal ejercido.
- Describa en los últimos dos años, los resultados obtenidos en relación con el “Modelo de Evaluación y Certificación”, de la Auditoría General de la República, haga referencia a las acciones de mejoramiento que desarrolla y

- el impacto sobre la calidad del proceso y los sistemas de control fiscal.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.3.3. Gestión administrativa del día a día

- Describa como operan los procesos del día a día para hacer realidad los servicios que la institución entrega a sus partes interesadas.
- Haga referencia a cómo se designan los responsables para la implementación de los procesos y el día a día al interior de la Contraloría.
- Indique cómo se construyen, evalúan y difunden los manuales de procesos y procedimientos al interior de la institución.
- Indique cómo se asegura que el trabajo diario en la organización contribuye a los propósitos establecidos.
- Haga referencia a cómo contribuye la gestión del día a día en el desarrollo del aprendizaje y la innovación.
- Indique las herramientas que utiliza la entidad para medir el desempeño de los procesos y actividades diarias a fin de mejorarlos.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.3.4. Gestión del mejoramiento y la innovación

- Indique cómo se identifican en la Contraloría, las necesidades de mejoramiento e innovación de procesos y servicios y cómo se priorizan, estructuran y administran las actividades que corresponden.
- Indique de qué forma participan los directivos y funcionarios en los proyectos de mejoramiento e innovación en la organización.
- Describa la forma cómo se implementan los proyectos de mejoramiento e innovación en la organización.
- Indique qué beneficios han aportado a la organización el mejoramiento y la innovación de servicios, procesos y sistemas, especialmente lo que corresponde a la efectividad del control fiscal.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.4. Gestión Integral de las Personas

Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización, así como la promoción de la calidad de la vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.

4.4.1. Gestión del talento humano

- Explique cómo se definen los cargos, perfiles y competencias requeridos en la organización.
- Describa cómo se definen los factores de selección y los mecanismos de vinculación, inducción y reinducción del personal. Mencione las formas de contratación utilizadas por la organización que contribuyan a la generación de compromiso y la efectividad organizacional.
- Describa cómo se diseñan e implementan mecanismos para la evaluación, el reconocimiento y la retribución del personal.
- Enuncie la forma cómo se establecen y ejecutan los programas de capacitación y cómo se mide su impacto.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.4.2. Desarrollo de competencias

- Describa cuáles son las metodologías empleadas para determinar las necesidades y oportunidades de desarrollo de las personas y al mismo tiempo garantizar el logro de los objetivos de la organización.
- Describa la forma cómo se establecen las competencias individuales y organizacionales a desarrollar.
- Describa las estrategias utilizadas por la organización para desarrollar las competencias definidas.
- Explique cómo se mide el impacto de las diferentes estrategias de desarrollo de competencias adelantadas por la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.4.3. Calidad de vida en el trabajo

- Indique cuáles son y cómo se identifican los factores críticos de bienestar, seguridad industrial, salud ocupacional, manejo de conflictos y calidad de vida laboral. Describa los programas que se emprenden para el mejoramiento de estos temas.
- Describa la forma cómo la organización propicia y motiva la ejecución de un proyecto de vida individual y familiar de los colaboradores.
- Describa qué tipo de eventos de bienestar desarrolla la organización para fomentar la convivencia y el sano esparcimiento personal y familiar.
- Describa cómo y con qué frecuencia se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y las acciones que se han emprendido en casos de insatisfacción.

- Mencione cuáles son los mecanismos que aplica la organización para propiciar la participación, individual y en equipo, de las personas en el logro de los propósitos estratégicos.
- Señale las acciones y medios de concertación utilizados por la organización con sindicatos u otros grupos de representación de los empleados para trabajar conjuntamente por los objetivos organizacionales.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.5. Gestión de la Información y el Conocimiento

Este criterio analiza la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema para el manejo de la información de apoyo al control fiscal que garantice su confiabilidad, integralidad, integridad, consistencia, seguridad y actualización. De igual manera que sirva como soporte fundamental al seguimiento de la estrategia, al control y mejoramiento de los procesos, así como el análisis de la información, para contribuir al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios. Indaga además sobre las políticas y lineamientos hacia la gestión del conocimiento como generador de aprendizaje y desarrollo.

4.5.1. Sistemas de información

- Describa los mecanismos que se utilizan para identificar la información pertinente y relevante de los diferentes procesos de la organización.
- Describa los criterios que se utilizan para diseñar y/o seleccionar los sistemas de información pertinentes para la organización.
- Describa cuáles son los procedimientos y las tecnologías que se usan para asegurar la confiabilidad, consistencia, seguridad, integridad, integralidad y actualización de la información.
- Describa los lineamientos para el aseguramiento de la confidencialidad y buen uso de los sistemas de información.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos

4.5.2. Análisis de la información

- Describa las metodologías que se utilizan para proporcionar a las personas, grupos y procesos, la información necesaria y suficiente para el desempeño efectivo de sus actividades.
- Describa cómo se analiza la información e indique cómo los resultados de los análisis contribuyen al aprendizaje, al logro de las metas de la organización y en general al mejoramiento de resultados, procesos y servicios.

- Indique cómo los resultados del análisis de la información contribuyen al desarrollo del conocimiento, al mejoramiento de la calidad de los servicios de la organización.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.5.3. Gestión del conocimiento

- Describa los lineamientos que tiene la organización en torno a la gestión del conocimiento como factor de aprendizaje y desarrollo.
- Describa cómo la organización propicia la creación de conocimiento como elemento innovador hacia el mejoramiento del desempeño organizacional, y para brindar a sus grupos de interés servicios más efectivos.
- Destaque cómo el conocimiento es compartido y desplegado en la organización a fin de incentivar el pensamiento creativo e innovador.
- Indique los mecanismos internos existentes para identificar el impacto de la gestión del conocimiento en los resultados organizacionales.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.6. Ética, Transparencia y Legalidad

Este capítulo hace referencia a la responsabilidad que asume la organización y las acciones que desarrolla, ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad, y el medio ambiente, a través de procesos de rendición de cuentas, comportamiento ético y transparente, en el marco de la legalidad vigente, fomentando la cultura del autocontrol.

4.6.1. Rendición de cuentas y participación

- Describa la forma cómo la Contraloría rinde cuentas a sus partes interesadas en razón de los posibles impactos económicos, financieros, sociales y ambientales, que resultan como consecuencia de su operación, y la decisión de tomar medidas pertinentes para repararlos, si fuere el caso.
- Describa la periodicidad, el grado de cumplimiento, y el grado de satisfacción que obtiene, en relación con los informes que la entidad presenta a otras entidades que hacen parte de la estructura del Estado, por ejemplo, la Auditoría General de la República, la Procuraduría, las Rama Legislativa y Judicial, entre otras.
- Haga referencia de los planes, programas, proyectos y actividades que hacen parte de la gestión de la institución con el propósito de promover procesos de participación comunitaria a fin asegurar que la gestión pública

se desarrolle en el marco de los diferentes principios y valores que la inspiran, en especial la transparencia, la efectividad y el comportamiento ético y el manejo ambiental.

- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos

4.6.2. Comportamiento ético, transparencia y legalidad

- Haga referencia a las acciones que desarrolla la Contraloría con el propósito de ser transparente en sus decisiones que de alguna manera impacten el logro de sus objetivos, la sociedad y el medio ambiente; revelando en forma clara, precisa y completa la información sobre las políticas, decisiones y actividades de las que son responsables, incluyendo sus impactos conocidos y probables. La información debería estar fácilmente disponible y accesible para los interesados.
- Indique las acciones que desarrolla la Contraloría a fin de promover y asegurar que en todos los niveles y procesos de la estructura, sea evidente el cumplimiento de los principios de honestidad, equidad e integridad, para el desarrollo armónico y sostenible de la entidad y el de sus partes interesadas. Estos valores implican el respeto por las personas, los animales y el medio ambiente.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.6.3. Gestión de riesgo de corrupción y autocontrol

- Haga referencia a los planes, programas y proyectos que ha diseñado la Contraloría con el propósito de prevenir riesgos de corrupción al interior de la entidad y de las entidades vigiladas, reportando el impacto y los resultados que se evidencian hacia el manejo de las organizaciones.
- Refiera los diferentes planes, programas, proyectos que la Contraloría ha diseñado y viene desarrollando con el propósito de promover tanto a su interior, como para las entidades vigiladas, una cultura organizacional sostenible que propicie procesos de autocontrol a fin identificar falencias en términos de los procesos de gestión en general y en particular los asociados al control fiscal con excelencia. Indique resultados y tendencias de estas actividades.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.7. Creación de Valor a Grupos de Interés

Este criterio examina los resultados de la organización y su evolución, en cuanto a la medición de sus metas estratégicas, la creación de valor a sus partes interesadas, el desarrollo integral del talento humano y el medio ambiente; y la manera cómo contribuyen al sostenimiento, solidez y eficiencia de la gestión de la organización. También, la forma como la organización se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales en los diferentes aspectos de la gestión.

4.7.1. Creación de valor para el Estado

- Indique cómo se considera el tema de creación de valor para el Estado en el contexto de la estrategia de la Contraloría.
- Indique cuáles son los criterios de la organización para identificar las necesidades y expectativas de las entidades del Estado con las cuales tiene responsabilidades.
- Describa cuáles son los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de la Contraloría frente a la creación de valor para las entidades del Estado.
- Indique cuáles han sido los comportamientos y las tendencias de los indicadores de cumplimiento de resultados con respecto a las metas definidas. Cómo se analizan estos indicadores y cuál ha sido su impacto.
- Indique cómo se referencian y comparan las prácticas institucionales y los resultados con las mejores a nivel nacional e internacional.
- Explique cómo se comunica a los grupos sociales objetivo y a la sociedad en general los resultados del ejercicio de control fiscal.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.7.2. Creación de valor para la sostenibilidad de la institución

- Explique cómo concibe la Contraloría la sostenibilidad y cómo se asegura la misma en relación con sus lineamientos estratégicos.
- Explique cómo concibe la Contraloría el concepto de modernización del estado y qué acciones desarrolla para asegurar la eficiencia en el desarrollo de su estrategia.
- Indique cuáles son los indicadores que se usan para medir la sostenibilidad.
- Explique cómo se gestiona el mapa de riesgos de la organización para asegurar su sostenibilidad.
- Indique cuáles son los factores críticos para el cumplimiento de los propósitos estratégicos.
- Indique cómo asegura la organización que la creación de valor para los grupos sociales objetivo es sostenible.

- Indique de qué forma la innovación y la diferenciación permanentes contribuyen a la sostenibilidad de la organización.
- Explique cuáles son los resultados clave de desempeño de la organización en los últimos 3 años y cuál es su proyección hacia el futuro.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

4.7.3. Creación de valor para la comunidad y el medio ambiente

- Describa los criterios que utiliza la organización para definir su responsabilidad y compromiso con la comunidad y el medio ambiente y la manera como están contemplados en sus planes estratégicos.
- Mencione las políticas, mecanismos y programas utilizados para reducir, controlar o eliminar el impacto generado por sus procesos y actividades.
- Describa cómo la organización es actor de difusión y referente para las partes interesadas hacia la promoción de los compromisos sociales y ambientales; así mismo, cómo los empleados son concientizados e involucrados en asuntos relacionados con la responsabilidad ambiental.
- Describa cómo la organización mide, reduce, controla o elimina el impacto ambiental, las acciones emprendidas para minimizarlos y el cumplimiento de las reglamentaciones.
- Explique cómo se comunica a los grupos sociales objetivo y a la sociedad en general los resultados de las acciones y programas de responsabilidad social.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5. Guía para Contralorías Pequeñas

5.1. Estrategia

Este criterio examina la definición de los elementos del direccionamiento estratégico que permiten orientar a la organización hacia el futuro, así como desarrollar y sostener su capacidad de generación de valor, a través de la formulación del direccionamiento estratégico, su despliegue, seguimiento, evaluación y mejoramiento.

- Describa los elementos del direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, principios y valores, oferta de valor, etc.).
- Explique la metodología utilizada para la formulación y despliegue del direccionamiento estratégico.
- Explique las estrategias e iniciativas que ha emprendido la organización para poner en marcha su estrategia. Mencione las metodologías utilizadas.
- Describe el proceso de revisión y ajuste de la estrategia de acuerdo con los cambios en el entorno.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.2. Liderazgo

Este criterio examina el estilo y las prácticas de liderazgo; el papel de la alta dirección en el diseño e implementación del sistema de gestión, la capacidad, participación e influencia de los líderes de la organización en su construcción y despliegue; y en la construcción de una cultura de excelencia e innovación. Incluye la alineación de la estrategia, la estructura y la cultura hacia el alcance de los propósitos organizacionales.

- Describa el estilo de liderazgo definido por la organización.
- Explique cómo se definen los elementos de la cultura organizacional deseada que contribuyan al logro de los resultados esperados. (Principios, valores, comportamientos, conductas, etc.).
- Describa las acciones implementadas por la organización para consolidar la cultura deseada.
- Indique cómo la organización fomenta procesos de creatividad e innovación aprovechando el potencial de los funcionarios.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.3. Gestión de Procesos

Este criterio considera el grado en que la Entidad Fiscal identifica su estructura de procesos y cómo gestiona y desarrolla sus actividades cotidianas para diseñar y entregar servicios, de acuerdo con las exigencias y requerimientos de las partes interesadas, garantizando altos niveles de eficiencia en los procesos de control fiscal que le corresponden.

- Describa cómo ha definido la organización su estructura de procesos.
- Describa cuáles son los mecanismos y/o herramientas establecidas para medir el desempeño de los procesos y verificar el cumplimiento de las metas.
- Describa cómo ha concebido la institución el sistema de gestión de la calidad y cómo funcionan las diferentes técnicas y metodologías; haga referencia a la norma GP:1000 y al MECI.
- Describa en forma detallada los procesos asociados con el control fiscal en lo que corresponde a su planeación, operación, mejoramiento y resultados.
- Describa en los dos últimos años los resultados obtenidos en relación con el modelo de evaluación y certificación de la AGR y mencione las acciones del mejoramiento que ha desarrollado.
- Indique cómo se identifica en la Contraloría las necesidades del mejoramiento y la innovación.
- Haga referencia a los procesos del día a día para hacer realidad los servicios que la institución entrega a sus partes interesadas.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.4. Gestión Integral de las Personas

Este criterio examina la gestión del personal y la forma en que la organización desarrolla, involucra y apoya al recurso humano hacia su desarrollo integral para que participen en el mejoramiento y la transformación de la organización, así como la promoción de la calidad de la vida en el trabajo, con el fin de generar un ambiente propicio para la excelencia, innovación y trabajo en equipo.

- Explique cómo se definen los cargos, perfiles y competencias requeridos en la organización.
- Describa los procesos de selección y los procesos de vinculación, inducción y reinducción del personal.
- Describa como se determinan las necesidades y oportunidades de desarrollo

de las personas.

- Describa las acciones o programas de capacitación implementados para suplir las necesidades u oportunidades de desarrollo.
- Describa las actividades de bienestar desarrolladas por la organización para mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.5. Gestión de la información y el conocimiento

Este criterio analiza la forma como la organización concibe y desarrolla un sistema para el manejo de la información de apoyo al control fiscal que garantice su confiabilidad, integralidad, integridad, consistencia, seguridad y actualización. De igual manera que sirva como soporte fundamental al seguimiento de la estrategia, al control y mejoramiento de los procesos, así como el análisis de la información, para contribuir al mejoramiento de la calidad en la prestación de los servicios. Indaga además sobre las políticas y lineamientos hacia la gestión del conocimiento como generador de aprendizaje y desarrollo.

- Describa el enfoque de la organización respecto a la gestión del conocimiento y la innovación.
- Describa cómo se utiliza el conocimiento para mejorar el desempeño en la organización.
- Explique cómo se desarrollan los procesos de innovación en la organización.
- Describa los lineamientos que tiene la organización entorno a la gestión del conocimiento como factor de desarrollo y aprendizaje.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.6. Ética, Transparencia y Legalidad

Este capítulo hace referencia a la responsabilidad que asume la organización y las acciones que desarrolla, ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan a la sociedad, y el medio ambiente, a través de procesos de rendición de cuentas, comportamiento Ético y Transparente, en el marco de la legalidad vigente, fomentando la cultura del autocontrol.

- Describa la forma cómo la Contraloría rinde cuentas a sus partes interesadas en razón de los posibles impactos económicos, financieros, sociales y ambientales, que resultan como consecuencia de su operación, y la decisión de tomar medidas pertinentes para repararlos, si fuere el caso.

- Haga referencia de los planes, programas, proyectos y actividades que hacen parte de la gestión de la institución con el propósito de promover procesos de participación comunitaria a fin de asegurar que la gestión pública se desarrolle en el marco de los diferentes principios y valores que la inspiran, en especial la transparencia, la efectividad y el comportamiento ético y el manejo ambiental.
- Haga referencia a las acciones que desarrolla la Contraloría con el propósito de ser transparente en sus decisiones que de alguna manera impacten el logro de sus objetivos, la sociedad y el medio ambiente.
- Haga referencia a los planes, programas y proyectos que ha diseñado la Contraloría con el propósito de prevenir riesgos de corrupción al interior de la entidad y de las entidades vigiladas, reportando el impacto y los resultados que se evidencian hacia el manejo de las organizaciones.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

5.7. Creación de Valor a Grupos de Interés

Este criterio examina los resultados de la organización y su evolución, en cuanto a la medición de sus metas estratégicas, la creación de valor a sus partes interesadas, el desarrollo integral del talento humano y el medio ambiente; y la manera cómo contribuyen al sostenimiento, solidez y eficiencia de la gestión de la organización. También, la forma que la organización se compara con las mejores prácticas nacionales e internacionales en los diferentes aspectos de la gestión.

- Indique cómo se considera el tema de creación de valor para el Estado en el contexto de la estrategia de la Contraloría.
- Indique cuáles han sido los comportamientos y las tendencias de los indicadores de cumplimiento de resultados con respecto a las metas definidas. Cómo se analizan estos indicadores y cuál ha sido su impacto.
- De qué manera la Contraloría concibe los procesos de referenciación con buenas prácticas a nivel nacional e internacional.
- Explique cómo concibe la Contraloría la sostenibilidad y cómo se asegura la misma en relación con sus lineamientos estratégicos.
- Describa los criterios que utiliza la organización para definir su responsabilidad y compromiso con la comunidad y el medio ambiente y la manera como están contemplados en sus planes estratégicos.
- Explique cuáles son los resultados clave de desempeño de la organización en los últimos 3 años y cuál es su proyección hacia el futuro.
- Indique cómo se evalúan y mejoran los procesos anteriormente descritos.

6. Caracterización de las Contralorías del país

DEPARTAMENTALES	
No.	Contraloría
Grupo I Grandes	
1	Antioquía
2	Cundinamarca
3	Valle del Cauca
4	Boyacá
5	Santander
6	Nariño
7	Tolima
8	Norte de Santander
9	Atlántico
10	Bolívar
11	Cauca
Grupo II Medianas	
12	Meta
13	Huila
14	Caldas
15	Córdoba
16	Magdalena
17	Cesar
18	Casanare
19	Sucre
20	Risaralda
21	Guajira
22	Chocó
23	Quindío
24	Caquetá
25	Putumayo
Grupo III Pequeñas	
26	Arauca
27	San Andrés
28	Guaviare
29	Vichada
30	Amazonas
31	Vaupés
32	Guainía
Grupo Especiales	
1	General de la República

MUNICIPALES	
No.	Contraloría Municipal y/o Distrital
Grupo I Grandes	
1	Medellín
2	Cali
3	Barranquilla
Grupo II Medianas	
4	Cartagena
5	Bucaramanga
6	Pereira
7	Manizales
8	Barrancabermeja
9	Palmira
10	Itagüí
11	Villavicencio
12	Cúcuta
13	Pasto
14	Ibagué
15	Armenia
16	Neiva
17	Yumbo
Grupo III Pequeñas	
18	Santa Marta
19	Envigado
20	Buenaventura
21	Valledupar
22	Bello
23	Floridablanca
24	Soacha
25	Montería
26	Popayán
27	Tunja
28	Dosquebradas
29	Soledad
Grupo IV Especial	
30	Bogotá

7. Bases para elaborar el informe

7.1. Proceso elaboración y presentación del informe de autoevaluación.

Este proceso está orientado, a que todas las entidades fiscales, como directriz de la AGR, realicen un proceso de autoevaluación, reflexión y aprendizaje que servirá internamente para impulsar acciones de mejoramiento e innovación.

Todas las Contralorías, siguiendo las orientaciones y pautas que están definidas en la guía de orientación, presentarán un informe de autoevaluación, cuyo contenido, se describe más adelante.

7.2. Convocatoria y difusión

Se realizará una jornada de lanzamiento y difusión del modelo, con la participación de los contralores del país, bajo la dirección y liderazgo de la Auditora General de la República, con el propósito de promover el entendimiento del marco conceptual y los criterios de evaluación de los informes de las entidades fiscales.

7.3. Jornadas de orientación a las Contralorías

Con base en las orientaciones de la AGR, se realizarán jornadas de orientación para las Contralorías, en las cuales se abordarán en detalle los referentes conceptuales y metodológicos del Modelo de Excelencia, para facilitar la elaboración del informe de autoevaluación.

Estas reuniones se realizarán teniendo en cuenta la estructura regional de la AGR.

7.4. Elaboración y presentación del informe de autoevaluación

Las Contralorías elaborarán el informe respectivo de máximo 30 páginas, teniendo en cuenta las orientaciones de la guía de autoevaluación y considerando la siguiente tabla de contenido:

Sección	Cantidad de Páginas	Contenido
Portada	Cant. de Pág. 1	Nombre de la organización.
Índice	Cant. de Pág. 1	Tabla de contenido del informe.
Presentación del primer directivo de la organización	Cant. de Pág. 2	Incluir el testimonio escrito del Contralor, en el cual se describa el enfoque de Gestión de la organización, así como las etapas que se han recorrido y las que se espera que sigan hacia el futuro.
Perfil de la organización (Plataforma del Modelo)	Cant. de Pág. 3	En forma ordenada y concreta construya el perfil organizacional, teniendo en cuenta las definiciones que están descritas en el Modelo de Excelencia Numeral 3.3 de esta cartilla.
Descripción general de la gestión	Cant. de Pág. 3	Presente una visión general del sistema de gestión de la organización y los elementos que lo constituyen. Explique el enfoque de la organización en este aspecto e indique los conceptos en los que se basa.
Aplicación del modelo	Cant. de Pág. 20	Describa cómo se realiza la gestión en la organización en cada uno de los capítulos e ítems del Modelo.

Este informe deberá remitirse a

Corporación Calidad

Línea de Atención: (1) 637 0277 – (1) 215 9986

Correo electrónico: dhenao@ccalidad.com.co; hrojo@ccalidad.com.co

Página web: www.ccalidad.org

Dirección: Calle 109 # 18c – 17 oficina 204 Edificio 109 Centro de Negocios.
Bogotá D.C.

7.5. Evaluación de informes de postulación

El grupo de consultores de la Corporación Calidad realizará una lectura de contextualización y análisis de los informes de autoevaluación que presentan las entidades fiscales, con el fin de evaluarlas cualitativa y cuantitativamente, de acuerdo con los criterios establecidos para cada componente y teniendo en cuenta la relación de causalidad entre los resultados y la implementación de los enfoques.

Todas las Contralorías reciben Visita de Campo, cuyas actividades se describen a continuación.

7.6. Visitas de campo

Todas las instituciones recibirán la visita de los consultores de la Corporación Calidad a fin de examinar con mayor profundidad los enfoques, la implementación y los resultados, así como verificar la consistencia entre los distintos criterios consignados en el informe respectivo.

Basados en estas visitas, los consultores elaborarán un informe definitivo de cada Contraloría y consolidarán estos resultados en un documento resumen, el cual será presentado a la Auditoría General de la República.

Las fechas de las visitas de campo se programarán en común acuerdo con la AGR, y serán informadas oportunamente a todas las Contralorías.

7.7. Cronograma de Actividades

Actividad	Fecha
Sensibilización con las Contralorías del País	20 de Marzo
Difusión del Modelo de Excelencia	Hasta el 31 de Marzo
Orientación del Modelo por seccional	1 de Abril – 30 de Abril
Fecha límite de entrega de Informes de autoevaluación por parte de las Contralorías	16 de Mayo
Evaluación de los informes	19 de Mayo – 30 de Mayo
Visitas de campo	26 de Mayo – 30 de junio
Informes de evaluación	1 de Julio – 4 de julio
Selección de las mejores prácticas a nivel nacional y por criterios	7 de Julio – 11 de Julio

8. Glosario

Activos Estratégicos: Son los elementos valiosos que la organización ha acumulado a través del tiempo, tangibles e intangibles, capaces de generar un valor apreciado por los clientes, apropiables, difíciles de adquirir o imitar, y competitivamente superiores.

Alta Dirección: Comprende los ejecutivos, directores o líderes, que constituyen el nivel más alto de una empresa, los cuales comparten la responsabilidad principal por el desempeño o por los resultados de la organización.

Aprendizaje: Es el proceso mediante el cual el conocimiento adquirido permite cambiar la forma de interpretar el mundo adaptándose y anticipándose a los cambios permanentes que ocurren en el entorno, para asegurar la supervivencia y competitividad.

Aseguramiento de la Calidad: Procesos que desarrolla la organización para asegurar el cumplimiento de los requisitos de los clientes.

Atributo de Calidad: Característica o propiedad del producto y/o servicio que puede ejercer influencia en la percepción del cliente y sus acciones frente a su percepción y fidelización.

Auditoría de Calidad: Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas, metodologías y procedimientos de los sistemas y procesos de calidad.

Brecha: Diferencia en el desempeño que se detecta a través de la comparación entre el resultado actual y un estándar o una meta establecida.

Capacidades Distintivas: Son todas aquellas habilidades, destrezas, conocimientos y experticias que la organización sabe hacer especialmente bien, para poder cumplir y hacer sostenible la oferta de valor.

Capital Intelectual: Conjunto de activos intangibles que generan diferencial competitivo y agregan valor a la organización.

Grupos de Interés: Sectores sociales o grupos de clientes hacia los que la organización focaliza sus esfuerzos y pretende atender de forma destacada.

Cliente: Destinatario de los productos y/o servicios de la organización. Puede tratarse de una persona natural o jurídica. Es quien adquiere (comprador) y/o quien utiliza el producto o recibe el servicio (usuario / consumidor).

Cultura Organizacional: Conjunto de creencias, costumbres, comportamientos, prácticas, lenguaje, símbolos, valores y principios comunes en todos los integrantes de la organización.

Desempeño: Resultados obtenidos de procesos y productos que permiten ser evaluados y comparados en relación con las metas, los estándares, los resultados históricos y otros procesos y productos.

Desempeño Superior: Resultados modelo de trabajo que muestran características de efectividad de clase mundial.

Documentación: Es el registro de los procedimientos y sistemas. Constituye el conjunto de conocimientos de la organización y permite evaluar y mantener vigente la tecnología operativa.

Efectividad: Capacidad de alcanzar los resultados deseados en forma eficiente y eficaz de una manera continua y sostenida en el largo plazo.

Eficacia: Capacidad de realizar las actividades planeadas y alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Eficiencia: Capacidad de utilizar correctamente los recursos disponibles para lograr un objetivo.

Empoderamiento: Fomento del desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y/o servicios.

Enfoque: Se refiere a la concepción y las directrices que orientan a la organización y los métodos utilizados para lograr el propósito establecido en cada criterio del modelo.

Estándar: Documento que contiene las especificaciones y características de un producto o proceso y que es utilizado por todas las personas de la organización.

Estandarización: Actividad sistemática de una organización para establecer y utilizar estándares.

Estrategia: Acción de largo y mediano plazo necesaria para alcanzar la visión. Camino a seguir por la organización para garantizar su supervivencia en el largo plazo. Medios o caminos escogidos (necesarios) para alcanzar posiciones futuras favorables (Metas) con relación a otros competidores en determinado mercado.

Factores Críticos: Aspectos de los que depende fuertemente el cumplimiento de los objetivos de un sistema o proceso.

Gobierno Corporativo: Son los estándares definidos e implementados por una organización, con el fin de garantizar un ejercicio gerencial con rectitud y transparencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés. El objetivo principal de la incorporación de estos estándares es la generación de confianza, como un elemento que tiene una relación natural con el manejo y el desempeño empresarial.

Indicador: Expresión numérica que permite medir, evaluar y comparar en el tiempo el desempeño de los procesos, productos y/o servicios de la organización.

Indicador de Efectividad: Mide el grado en que el sistema contribuye al logro de los fines para los cuales fue diseñado, así como al desempeño del servicio o de las tareas realizadas.

Indicador de Resultado: Son los indicadores que muestran los resultados de los procesos.

Innovación: Creación organizada de cambios positivos. Introducción de una novedad en algo, a partir de los cambios en la estructura de pensamiento organizacional o personal.

Liderazgo: Es la responsabilidad que se le delega a una persona para influir en el comportamiento de otros, para que tal comportamiento los beneficie en el proceso y se logren los resultados que se esperan de la tarea.

Mercado: Conjunto de consumidores potenciales de un producto o servicio.

Meta: Es el resultado bien definido, que se pretende alcanzar en el futuro; está compuesta por tres partes: objetivo, valor y plazo.

Misión: Razón de ser de la empresa. Línea común que une los programas y las actividades de una entidad.

Organización: Compañía, corporación, firma, organismo, institución o empresa, o una combinación de éstas, pública o privada; sociedad anónima, limitada o con otra forma estatutaria, con funciones y estructuras administrativas propias y autónomas, en el sector público o privado, con o sin ánimo de lucro; de categoría pequeña, mediana o grande; industriales, comerciales o de servicios.

Práctica: Realización de un trabajo con continuidad o repetidamente y tener por ello destreza en él.

Proceso: Es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Procesos Claves: Se refiere a los procesos esenciales para el funcionamiento de la organización en todos los niveles (estratégico, táctico y operacional) así como para la consecución de las metas establecidas. Son aquellos que generan las características de producto o servicio que son apreciadas por el cliente.

Procesos de Soporte: Son todos aquellos procesos facilitadores de los procesos clave que proporcionan productos o servicios sin los cuales un proceso clave no podría operar, o sería deficiente. Su aportación a la creación de valor a los clientes, es indirecta; sin embargo, su importancia en el desempeño y logro de los objetivos de la organización es similar a la que tienen los procesos clave.

Procesos Transversales: *Procesos de la organización que involucran varias áreas funcionales, los cuales adquieren su carácter transversal en la medida en que son considerados como un todo y no de manera aislada en las partes que ejecuta cada área.*

Proveedores: *Organizaciones o personas, internas o externas a la organización (públicas o privadas) que proporcionan productos o servicios durante cualquier etapa de los procesos.*

Reconocimiento: *Estímulos económicos o psicosociales que distinguen y promueven el alto desempeño.*

Referenciación (Benchmarking): *Proceso de evaluación continua y sistemática, mediante el cual se analizan y comparan permanentemente las filosofías, las estrategias, las prácticas, los procesos y los productos de las organizaciones, que son reconocidos como exitosos, con el fin de aprender permanentemente.*

Salud Financiera: *Estado que guardan los recursos de una organización, cuya operación no pone en riesgo su existencia y que se representa por su valor económico.*

Servicio: *Actividades desarrolladas por una persona o una organización, para satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios. El servicio es un intangible que se genera como resultado de la interacción entre personas.*

Sistema: *Conjunto de elementos con un fin común, que se interrelacionan entre sí, formando un todo dinámico.*

Tecnología: *Conjunto de conocimientos y medios técnicos aplicados al desarrollo de una actividad. Es la aplicación de la ciencia.*

Tendencia: *Comportamiento positivo o negativo de un indicador en el largo plazo.*

Valor Agregado/Creado: *Conjunto de componentes o características útiles para el cliente, que un proceso incorpora o agrega al producto y/o servicio, que se produce o entrega para exceder los requisitos implícitos y explícitos del cliente.*

Visión: *Situación prevista para el futuro de la organización, el sueño (meta) de la alta dirección.*

Marco Const... Legal
Fundamentos de Excelencia

Gestión de
Procesos

Estrategia

Liderazgo

Creac
de Va
Grup
Inte

Éti
Trans
y Le

tió de
rmación

rganizacion

Corporación Calidad

Línea de Atención: (1) 637 0277

(1) 215 9986

Correo electrónico: dhenao@ccalidad.com.co
hrojo@ccalidad.com.co

Página web: www.ccalidad.org

Dirección: Calle 109 # 18c – 17 oficina 204

Edificio 109 Centro de Negocios.

Bogotá D.C.