

**METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO
DE GESTIÓN EN UNA UNIDAD TÁCTICA DE UNA ENTIDAD DEL SECTOR DEFENSA EN
COLOMBIA**

SONIA JULIETTE VILLAMIZAR CRUZ

**Trabajo de grado para obtener el título de
Magister en Gerencia Integral de la Calidad y la Productividad**

Director:

SERGIO JAVIER MARTÍNEZ RAMÍREZ

MSc. Calidad y Gestión Integral

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
BOGOTÁ D.C.**

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Maestría

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 29 de septiembre de 2021

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Ingenierías

Dr. Julio César Fuentes Arizmendi

Director de la Maestría en Gerencia Integral de la Calidad y Productividad

Ing. Julio Aníbal Moreno

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A Dios por el regalo de la vida y guía en mi caminar.
A mi madre Hilda Inés por su inmenso amor y espíritu que me guían.
A mis abuelitas Rosalía y Eloísa y abuelitos Marco Aurelio y Leocadio por el legado familiar.
A mi Padre Álvaro por ser la influencia para cada día superarme.
A mi esposo e hija Karol Juliette, por el impulso para vencer cada obstáculo.
A mis hermanos Álvaro Enrique, Nelson Iván e Hilda Carolina, quienes siempre me han permitido ser su faro y compartir los mejores momentos de mi vida.
A mis sobrinos: Andrés, Santiago, Sebastián, Matías, Federico, quienes me enorgullecen con cada peldaño y logro que obtienen.
A mis tíos y primos por mantener la unión que nuestros Abuelos nos inculcaron.

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento es para todas aquellas personas e instituciones que me aportaron en el desarrollo de la Maestría en Gerencia Integral de la Calidad y la Productividad, en especial a:

La Fundación Universidad de América, Facultad de Ingenierías que por medio de sus docentes quienes mediante la difusión de sus conocimientos, experiencias y habilidades me permiten con la capacidad adquirida explorar en la aplicación de procesos de transformación y mejora en las organizaciones. A PhD Angélica María Álzate Ibáñez por su invitación a profundizar en la metodología de la investigación, a MSc Adriana Milena Henao por el impulso al logro del resultado y a MSc. Sergio Javier Martínez Ramírez por su dirección en el trabajo final de grado.

Al personal de las diferentes entidades quienes aportaron desde sus procesos y experiencias el conocimiento base para una evolución desde lo académico, reglamentario y aplicabilidad de este trabajo de grado. A los participantes del grupo focal, quienes dedicaron su saber y tiempo en la validación de mi proyecto de investigación.

A mis compañeros, por compartir tantos buenos momentos profesionales y personales.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
2. OBJETIVOS	17
2.1 Objetivo general	17
2.2 Objetivos específicos	17
3. MARCO REFERENCIAL	18
3.1 Marco teórico	18
3.1.1 <i>Gestión de la calidad total</i>	18
3.1.2 <i>Modelos de excelencia empresarial (BEM)</i>	19
3.1.3 <i>Sistema de medición del desempeño empresarial</i>	26
3.1.4 <i>Modelo integrado de planificación y gestión MIPG</i>	28
3.2 Marco conceptual	34
3.2.1 <i>Autoevaluación</i>	34
3.2.2 <i>Metodologías de autoevaluación</i>	36
3.2.3 <i>Herramienta de autodiagnóstico de las dimensiones operativas en MIPG</i>	44
3.2.4 <i>Variables de aplicación relacionadas con la autoevaluación</i>	46
3.2.5 <i>Integración de la autoevaluación a la planeación estratégica</i>	47
3.2.6 <i>Sistemas integrados de gestión</i>	49
3.2.7 <i>Diferencias entre la autoevaluación y la auditoría</i>	50
3.2.8 <i>Alineación de auditorías y autoevaluación</i>	52
3.3 Entidad caso de estudio	52
3.3.1 <i>Direccionamiento estratégico</i>	52
3.3.2 <i>Sistema integrado de gestión. (SIG-EJC)</i>	55
3.3.3 <i>Batallón de Policía Militar BAPOM No15</i>	62
4. METODOLOGÍA	65
4.1 Enfoque de la investigación	65
4.2 Diseño metodológico	65
4.3 Alcance y fases de la investigación	67
4.3.1 <i>Revisión bibliográfica</i>	67
4.3.2 <i>Análisis de la aplicación de la autoevaluación en una entidad estatal</i>	68
4.3.3 <i>Construcción de la metodología de autoevaluación del desempeño</i>	68

4.3.4 <i>Validación de la metodología de autoevaluación</i>	69
4.4 Diseño muestral	72
4.5 Instrumentos y técnicas de evaluación	73
5. RESULTADOS	74
5.1 Factores de autoevaluación del desempeño	74
5.1.1 <i>Factores facilitadores sociales</i>	79
5.1.2 <i>Política y estrategia</i>	80
5.1.3 <i>Factores facilitadores técnicos</i>	81
5.1.4 <i>Resultados</i>	82
5.2 Autoevaluación de desempeño en la entidad caso de estudio	91
5.3 Metodología de autoevaluación del desempeño	97
5.3.1 <i>Objetivo y orientación</i>	97
5.3.2 <i>Aplicabilidad y funcionalidad</i>	97
5.3.3 <i>Representación gráfica de la metodología de autoevaluación</i>	98
5.3.4 <i>Fases de la metodología</i>	98
5.4 Validación de la metodología de autoevaluación	110
6. CONCLUSIONES	135
BIBLIOGRAFÍA	138

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Modelo de excelencia EFQM 2020	20
Figura 2. Modelo Deming Price	21
Figura 3. Modelo Malcom Baldrige National Quality Award	22
Figura 4. Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión	24
Figura 5. Modelo Nacional a la excelencia e innovación en gestión NEIG 2019	25
Figura 6. Políticas de gestión y desempeño de MIPG	31
Figura 7. Dimensión de evaluación de resultados de MIPG	32
Figura 8. Componentes de la dimensión del control interno de MIPG	33
Figura 9. Proceso de auto evaluación	35
Figura 10. Formulario autoevaluación de seguimiento y medición del desempeño	45
Figura 11. Gráfico de los resultados de autoevaluación del desempeño	45
Figura 12. Variables de aplicación de la autoevaluación y su interrelación	47
Figura 13. Integración de la autoevaluación en la planificación estratégica	49
Figura 14. Alineación estratégica EJC	53
Figura 15. Control estratégico EJC	54
Figura 16. Despliegue de macroproceso EJC	56
Figura 17. Componentes de la dimensión de control interno de MIPG	57
Figura 18. Actividades de autoevaluación EJC	59
Figura 19. Jerarquía de control interno en EJC	60
Figura 20. Escala de evaluación de mecanismos de control	61
Figura 21. Escalas de calificación y pesos de las listas de verificación de inspección	61
Figura 22. Reseña histórica	62
Figura 23. Organización de la plana mayor BAPOM No15	63
Figura 24. Diagrama del método de investigación fase cualitativa	66
Figura 25. Instrumentos y técnicas de investigación	73
Figura 26. Modelo estructural de resultados	78
Figura 27. Comparación de factores facilitadores sociales	79
Figura 28. Comparación de criterios de política y estrategia	80
Figura 29. Comparación de facilitadores técnicos	82
Figura 30. Comparación de los factores resultados	83
Figura 31. Integración de la autoevaluación en la planificación del mejoramiento	86

Figura 32. Concordancia de factores de referencia para la autoevaluación del desempeño	87
Figura 33. Correlación entre factores orientadores a los resultados y dimensiones de MIPG	88
Figura 34. Correlación entre dimensiones de MIPG y factores de autoevaluación	90
Figura 35. Correlación del esquema de resultados en MIPG e ISO 9001:2005	91
Figura 36. PR-COEJC-CEIGE-002 V.9 Proceso de gestión de inspección	92
Figura 37. PR-COEJC-CEIGE-004 V.9 Proceso gestión cultura del control	93
Figura 38. Factores de autoevaluación y los criterios de evaluación EJ - UT	95
Figura 39. Representación gráfica de la metodología de autoevaluación	100
Figura 40. Elementos integrantes del acta de autoevaluación	101
Figura 41. Estructura de plan de gestión	102
Figura 42. Recolección de evidencias	104
Figura 43. Estructura del instrumento de autoevaluación	105
Figura 44. Enfoque para la formación y consenso	108
Figura 45. Presentación de la metodología de validación	112
Figura 46. Estructura de la encuesta de percepción	113
Figura 47. Instrucciones y escala de evaluación de la encuesta	113
Figura 48. Enlace de acceso a video y encuesta	114
Figura 49. Factores y elementos para AFE	118
Figura 50. Gráfica de valor propio	120
Figura 51. Mapa de calor de la correlación para la dimensión de aplicabilidad	124
Figura 52. Mapa de calor de la correlación de la dimensión de claridad	126
Figura 53. Mapa de calor de la correlación de la dimensión pertinencia	127

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Elementos de análisis del bloque de dirección	36
Tabla 2. Elementos de análisis de bloque de ejecución	37
Tabla 3. Elementos de análisis de los resultados	37
Tabla 4. Matriz REDER para análisis de agentes facilitadores	38
Tabla 5. Matriz REDER para análisis de resultados	39
Tabla 6. Indicador de facilitadores – puntuación clásica	41
Tabla 7. Indicador de resultados puntuación clásica	42
Tabla 8. Indicador de agentes facilitadores con puntuación ajustada	42
Tabla 9. Indicadores de resultados con puntuación ajustada	43
Tabla 10. Variables relacionadas con la aplicación de la autoevaluación	48
Tabla 11. Similitudes y diferencias entre autoevaluación y auditoría	51
Tabla 12. Conceptos o principios fundamentales de los modelos	76
Tabla 13. Frecuencias del nivel educativo y experiencia de los expertos	116
Tabla 14. Frecuencia de roles y macroprocesos a los que pertenecen los expertos	117
Tabla 15. Revisión de supuestos	119
Tabla 16. Componente estadístico	121
Tabla 17. Carga factorial	122
Tabla 18. Análisis de fiabilidad para la dimensión de aplicabilidad	123
Tabla 19. Análisis de fiabilidad para la dimensión de claridad	125
Tabla 20. Análisis de fiabilidad para la dimensión de pertinencia	127
Tabla 21. Resultado en porcentaje a las preguntas de validación	129
Tabla 22. Respuesta de expertos a la pregunta de los criterios que encaminan al logro de metas y objetivos	131
Tabla 23. Respuesta de expertos a la pregunta relacionada con los criterios que identifiquen acciones para el logro de metas y objetivos	132

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Marco normativo	146
Anexo 2. Articulacion de MIPG y el modelo de gestión de calidad NTC ISO 9001:2015	148
Anexo 3. Semblanza y cadena de evidencias	151
Anexo 4. Demografía de los invitados a participar en la fase de validación	155
Anexo 5. Cuestionario de encuesta de percepción	156
Anexo 6. Matriz correlacional de los factores y puntajes de evaluacion en los modelos de excelencia	158
Anexo 7. Matriz de correlación de los criterios de autoevaluación y las dimensiones de MIPG	162
Anexo 8. Factores de referencia de la autoevaluacion de desempeño para la obtencion de resultados en EJC-UT	168
Anexo 9. Matriz de correlacion de criterios de evaluación en EJC UT y los criterios que encaminan actividades al logro de objetivos	170
Anexo 10. Instrumento de autoevaluación de desempeño SIG	174
Anexo 11. Estadística de las respuestas a la encuesta de percepción	188
Anexo 12. Análisis exploratorio factorial	196
Anexo 13. Recomendaciones	198

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito establecer una metodología de autoevaluación del desempeño a partir de los factores críticos de los modelos de gestión y evaluación del desempeño en una entidad caso de estudio del sector defensa en Colombia. Se fundamenta en el ciclo de mejora continua, tomando como referencia la integración de la autoevaluación el proceso de planificación estratégica y como eje articulador la gestión del riesgo a aplicar en un nivel operativo. La metodología se estructura por fases, que permite a los líderes de los procesos tener la capacidad para identificar las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos, las iniciativas y los proyectos, alineando los resultados y el mejoramiento, a partir de la información, documentación y procesos. El instrumento de medición se elabora en hojas de cálculo para los criterios a autoevaluar: direccionamiento estratégico, resultados centrados en el ciudadano, resultados de las personas, resultados de responsabilidad social, resultados claves de rendimiento; mediante una matriz constituida por los criterios definidos a partir del modelo CAF y FURAG, descripción, puntaje basado en el ciclo PHVA, visualización de resultados a través de gráficos y los elementos de mejora continua. La validez de la metodología se lleva a cabo a partir de la triangulación de la revisión de documentos públicos y privados, referentes bibliográficos y metodologías de gestión total de la calidad, autoevaluación del desempeño, sistemas y métodos de medición; con la información, a través de entrevistas, el sistema de control interno, y a partir de éstas estructurar la metodología propuesta.

Palabras clave: autoevaluación del desempeño, modelo integrado de planeación y gestión (MIPG), marco común de evaluación (CAF), modelos de excelencia empresarial (BME), resultados de desempeño.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo grado se presenta una metodología de autoevaluación del desempeño aplicable a los procesos operativos de las entidades públicas colombianas a partir del marco común de evaluación, basada en los modelos de excelencia empresarial, los modelos normativos MIPG, MECI, SG-SST y que tiene como objetivo establecer una metodología que cruza la autoevaluación y las auditorías para fortalecer la capacidad de orientar las acciones de cumplimiento y mejora continua a nivel operativo.

Está fundamentada en un enfoque cualitativo-cuantitativo, enmarcado en un alcance exploratorio en el contexto de gestión de la calidad total, la autoevaluación de desempeño de los modelos de excelencia empresarial, el modelo vigente normativo del sector público, los procesos de autoevaluación y los de auditorías para proponer una metodología integral sobre la cual no existe información bibliográfica.

Parte de la revisión documental para identificar los factores de evaluación del desempeño en los referentes nacionales, internacionales y las buenas prácticas que alinean los resultados y la mejora continua para el logro de los objetivos a partir del análisis cualitativo.

El segundo fundamento desarrollado mediante un alcance exploratorio de las metodologías desplegadas en las entidades del sector público para la autoevaluación de desempeño, mediante un acercamiento a una entidad pública del sector defensa a nivel operativo que permite identificar las brechas que existen entre los factores críticos de evaluación del sector público y los referentes nacionales e internacionales.

Un tercer fundamento, para reconocer a partir de la experiencia de la unidad de análisis, los factores críticos de mayor relevancia considerados en la autoevaluación de desempeño a nivel operativo para fortalecer la capacidad de orientar las acciones de cumplimiento y mejora continua y alimentar el modelo propuesto.

El último fundamento se orienta hacia la revisión por los participantes del grupo focal en materia de autoevaluación del desempeño con sistemas de control interno en el sector público, la validez del modelo a establecer en contenido y confiabilidad, del documento metodológico propuesto.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Dentro del marco de la nueva gestión pública, el gobierno nacional ha buscado la mejora en la planeación y gestión en las Instituciones Públicas. Es así que a partir del Decreto 1499 de 2017 se actualiza el Modelo Integrado de Gestión y Planeación MIPG, lo que implicó la articulación conceptual y metodológica de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad con el Modelo Estándar de Control Interno MECI.

Esta articulación llevó a su vez a que la evaluación de la medición del desempeño se unificará:

«Representa una evolución en la manera en la que se mide el desempeño de las entidades, ya que la anterior versión del FURAG solo media cumplimientos normativos y de requerimientos de política; por su parte FURAG II permite identificar el grado de orientación de la gestión y el desempeño institucional de las entidades públicas hacia la satisfacción efectiva de las necesidades y problemas de los ciudadanos, a través de la aplicación periódica de un instrumento de autoevaluación sobre la eficiencia, eficacia y calidad en la gestión» Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP, 2018).

Sin embargo, esta metodología de evaluación del desempeño que comprende dos instrumentos: el autodiagnóstico y el Formulario Único de Reporte de Avance de Gestión FURAG II, tiene una limitante según (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2018):

«No se tiene la rigurosidad para poder tener una medición a la medida de las partes interesadas de un sector propio, sus procesos, necesidades y estrategias que le permiten tomar decisiones coherentes a los mismos». (p. 8)

No obstante, la metodología también sugiere, un instrumento de Autoevaluación que permite a cada entidad conocer el avance en cada una de las dimensiones en las cuales se estructura el MIPG, a partir de un ejercicio de autovaloración que puede ser desarrollado en el momento en que cada entidad lo considere pertinente, sin que esto implique reporte a los organismos de control en el Gobierno.

Por tal razón, la importancia de la autoevaluación del desempeño, radica en el aprovechar los resultados de sus respectivos seguimientos en una forma integral y cíclica, para que permita a partir de éstos, alinear tanto objetivos como las metas con la estrategia y enfocada al cliente que, para el caso, es el ciudadano como beneficiario de la mejora de la gestión.

El tener la misma línea base de conocimiento, busca identificar las oportunidades de mejora a largo plazo con las políticas, estrategias, objetivos, innovación, compromiso y competencia de funcionarios y contratistas. Esto con el fin de lograr obtener un buen desempeño, legitimidad en la toma de decisiones, credibilidad y gobernabilidad, para los productos entregados por una entidad.

Por otra parte, en el sector público, aún se encuentra duplicidad de espacios como: los de comunicación y toma de decisiones: cuando se considera que una cosa es un Comité institucional de coordinación de control interno y otra cosa es una Revisión por la dirección, la separación de los esquemas de seguimiento y medición; uno para asegurar la ejecución del plan de acción anual y del presupuesto asignado y otro para la gestión de los procesos y objetivos de calidad.

La duplicidad de auditorías internas; unas para el sistema de gestión de la calidad cuyos criterios usados en ISO 9001 y otra auditoría de control interno para verificar el desempeño de la entidad frente a las funciones legalmente asignadas y a los objetivos estratégicos. La separación de los planes de mejoramiento; uno para las auditorías de calidad, otro para Control interno, un tercero para los riesgos identificados y otro más para la Contraloría.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad establecer la autoevaluación del desempeño encaminada a fortalecer la capacidad de orientar las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos para la Unidad Táctica de la entidad.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Establecer una metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema Integrado de Gestión en la Unidad Táctica, que oriente las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los factores de autoevaluación de desempeño de las organizaciones para el Sistema de Gestión de referencia Internacional y Nacional.
- Determinar la situación actual de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral en la Unidad Táctica a partir de los factores relevantes de las metodologías de autoevaluación de desempeño de referencia.
- Desarrollar la metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral para la Unidad Táctica, desde los factores que orienten las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.
- Validar el contenido de la metodología de autoevaluación del desempeño, aplicada en la Unidad Táctica.

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 Marco teórico

El marco teórico de la autoevaluación del desempeño de los sistemas de gestión en las dos últimas décadas, se ha enfocado en los principios de Gestión de la Calidad Total, los Modelos de Excelencia Empresarial para la evaluación y análisis de los Sistemas de Gestión del Desempeño.

3.1.1 Gestión de la calidad total

El concepto de Gestión de la Calidad Total o *Total Quality Management* TQM es una filosofía de gestión y un conjunto de técnicas, procedimientos que involucran el enfoque total del sistema a la calidad. Esto implica que la calidad es responsabilidad de todos. A principios de la década de 1960, *Feigenbaum* introdujo el concepto de TQM a los países occidentales. Sin embargo, TQM fue desarrollado y aplicado en empresas japonesas.

El modelo de TQM actualmente da la importancia de la calidad y en la mayoría de las empresas han comenzado a considerarla como un concepto de sistema total y es responsabilidad de todos en la empresa. Mejorar la calidad desde la perspectiva de la gestión total, los requisitos de los clientes actuarán como entrada a todas las áreas funcionales representadas en el modelo conceptual, la salida de un departamento funcional puede actuar como entrada a uno o más departamentos funcionales.

De acuerdo con la publicación de Gunasekaram *et. al.* (1998) plantean que los factores críticos para la implementación de TQM, se encuentran relacionados con:

1. Las personas claves, como los facilitadores, deben ser nombradas de tiempo completo y a largo plazo.
2. El aspecto más importante de la implementación de TQM es que la alta gerencia debe entender el concepto de TQM y los procesos relacionados.
3. Mejora continua en procesos, mejora, reducción de inventarios, formación y educación, automatización, etc.
4. Todos en la empresa debe ser consciente de la importancia y el propósito de eliminar el desperdicio y eliminar los malos procesos para la toma de decisiones en la implementación de TQM.

5. Siempre que haya un cambio se necesita mejorar para lograr la TQM, el cambio debe ser demostrado para evitar cualquier malentendido que influya en el rendimiento de los empleados.
6. Para este fin, se necesita una buena comunicación para coordinar a las personas en diversas secciones de la empresa para lograr los objetivos de TQM.
7. Consultar sobre los temas en desarrollo del TQM.
8. Rendimiento adecuado, las herramientas de medición deben identificarse para evaluar el desempeño del proceso de implementación de TQM.

Los enfoques claves de TQM son:

La calidad es la primera prioridad (beneficio a largo plazo no a corto plazo).

1. El siguiente proceso es el cliente (no solo el usuario final).
2. uso de hechos y datos basados en estadísticas (gestión objetiva).
3. gestión de funciones cruzadas (eliminación de barreras tradicionales).

Tanto los enfoques como los factores críticos de implementación, permiten relacionar que las evaluaciones del desempeño de los procesos mediante herramientas para las mediciones críticas que permiten una gestión objetiva, es por este motivo que para la autoevaluación del desempeño, el TQM se constituye en un marco de su fundamentación, debido a que la gestión de una organización a través de un Sistema de Calidad Total requiere conocer los niveles en los que se encuentra su gestión y los resultados obtenidos y es por ésta razón que se realizan las *autoevaluaciones*.

3.1.2 Modelos de excelencia empresarial (BEM)

Para responder al entorno externo altamente competitivo, las empresas continuamente buscan nuevos enfoques efectivos para mejorar sus capacidades de gestión como la gestión de calidad total (TQM), los modelos de excelencia empresarial (BEM), los negocios reingeniería de procesos (BPR), planificación de recursos empresariales (ERP), cambio organizativo gestión, etc. Entre estos diversos enfoques, TQM y BEM han sido los más estudiados en las dos últimas décadas. Los BEM existentes, en la mayoría de los casos, han sido desarrollados o respaldados por los organismos como base para los programas de adjudicación y para la amplia adaptación de los principios y métodos de TQM y excelencia empresarial (BE). Hoy en día, hay más de 80 premios nacionales, estatales, regionales que basan en los marcos y en los criterios de los premios de calidad como: *Malcolm Baldrige National* (MBNQA) o la Fundación Europea para la Gestión de

la Calidad (EFQM). Algunas investigaciones indican que las organizaciones que implementan TQM y BEM obtendrán importantes beneficios y resultados positivos incluyendo desempeño no financiero de acuerdo con (Dahlgaard *et. al.*, 2013).

Sin embargo, estos modelos que son no prescriptivos, flexibles y adaptables a cualquier organización, basan su estructura, conceptos y valores en TQM; en donde a través de la evaluación crítica de la gestión de la organización en sus aspectos relevantes, identifica cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar, y aquellas prácticas que constituyen fortalezas en las áreas de gestión. La autoevaluación o autodiagnóstico es una revisión sistemática de las estrategias y prácticas de gestión a través de un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión que son comparados con el modelo de excelencia empresarial a alcanzar.

3.1.2.a El Modelo de excelencia EFQM. El Modelo de Excelencia EFQM 2020 dado a conocer en octubre de 2019, evoluciona el modelo de un enfoque de mejora continua a un enfoque hacia las necesidades de las organizaciones para tener la capacidad de gestionar la transformación y disrupción, abordar el cambio en forma efectiva y buscar la optimización de las acciones diarias. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019)

Figura 1.

Modelo de excelencia EFQM 2020



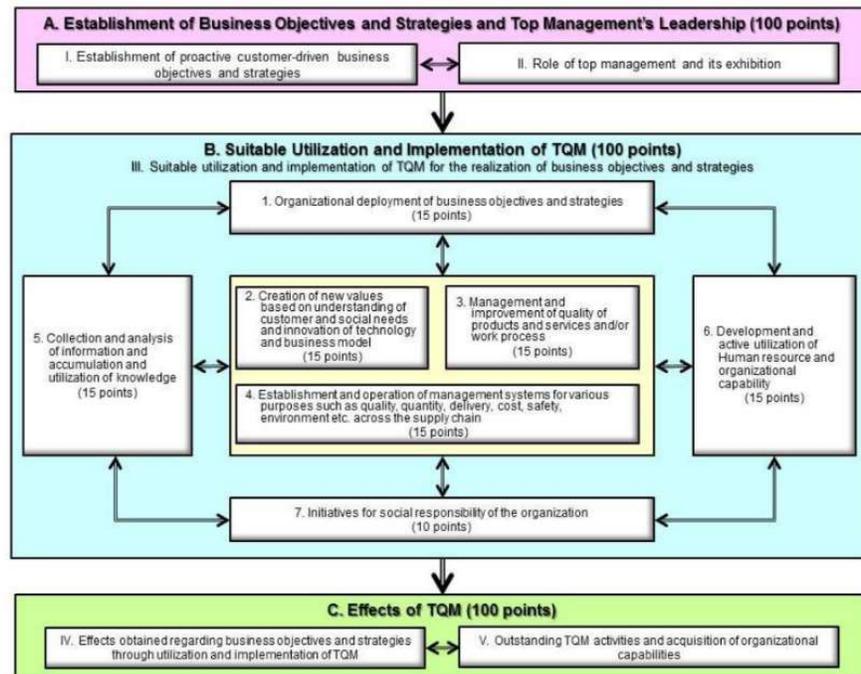
Nota. La figura representa la estructura y criterios del modelo. Tomado de: Fundación Europea de la Gestión de la Calidad. (2019). *Modelo EFQM de Excelencia*.

<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

La lógica del modelo se basa en tres preguntas: qué se quiere lograr para el futuro (resultados), cómo se tiene la intención de cumplir con el propósito y estrategia (ejecución), por qué existe la organización (dirección). El Modelo como se observa en la figura 1 se basa en siete criterios y una herramienta de diagnóstico REDER. El modelo continúa dando relevancia a: el cliente, los grupos de interés con perspectiva a largo plazo, la relación causa efecto entre la dirección, la ejecución y los resultados. Se muestra un hilo conductor entre el propósito y estrategia de una organización y cómo estas apoya la creación del valor sostenible para los grupos de interés para obtener resultados sobresalientes. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019).

3.1.2.b Deming Prize. *Juse* propone el Premio Deming en junio de 1951 para conmemorar la contribución del Dr. Deming para promover el desarrollo continuo de la calidad en Japón. El premio se otorga a las organizaciones que han ejercido influencia inconmensurable directa o indirectamente en el desarrollo del control y gestión de la calidad. El principio de lograr un éxito empresarial a través de la mejora la calidad ha funcionado y ha sido aprendiendo por quienes los precedieron.

Figura 2.
Modelo Deming Price



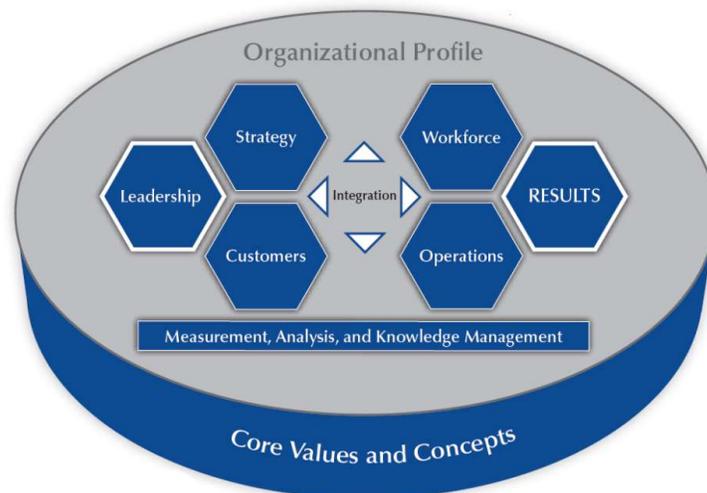
Nota. La figura describe los criterios y puntajes de evaluación. Tomado de: The Union of Japanese Scientists and Engineers [JUSE]. (2018). *JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers. The Application Guide for the Deming Prize:* <http://www.juse.or.jp/e/deming>

Este mecanismo fomenta el autodesarrollo de cada organización a partir del proceso de examen del premio, el cual no requiere que los solicitantes se ajusten a un modelo proporcionado por el Comité, se espera que los solicitantes comprendan su situación actual, establezca sus propios temas y objetivos y mejoren, transformen ellos mismos toda la organización. No sólo los resultados obtenidos y los procesos utilizados, sino también la eficacia esperada. En la figura 2 se observan los criterios y los puntajes establecidos para el modelo.

3.1.2.c Malcolm Baldrige National Quality Award. El Premio a la solicitud de Deming en Japón - se basa en la autoevaluación. La autoevaluación implica una amplia revisión periódica de las actividades y resultados de una organización en relación con los criterios del modelo como se observa en la figura 3.

Figura 3.

Modelo Malcolm Baldrige National Quality Award



Nota. La figura describe los criterios de excelencia de desempeño del modelo. Tomado de: National Institute of Standards and Technology [NIST], *Baldrige Excellence Framework*. [En Línea]. Disponible en: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>. [Acceso: Abril. 09, 2021]

La autoevaluación de *Baldrige Excellence Builder* lo ayuda a identificar y mejorar lo que es crítico para el éxito de su organización. Al completar y actuar sobre esta evaluación, se mejorará el posicionado para cumplir su misión, mejorar sus resultados y ser más competitivo. La excelencia del modelo se basa en el marco más detallado de excelencia y sus criterios para la Excelencia en el Desempeño (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2019).

1. Perspectiva de los sistemas.
2. Liderazgo visionario.
3. Excelencia centrada en el cliente.
4. Valorando a las personas.
5. Aprendizaje organizacional y agilidad.
6. Centrarse en el éxito.
7. Gestión para la innovación.
8. Gestión por hecho.
9. Responsabilidad social.
10. Ética y transparencia.
11. Entregando valor y resultados.

Aunque los modelos de excelencia fueron diseñados para la autoevaluación y fines de mejora organizativa, una perspectiva proporcionada por ellos es especialmente valiosa en el contexto de las consideraciones de medición del rendimiento. Los modelos de excelencia permiten considerar muchas áreas de negocio. Actividades y resultados que se pasan por alto en la medición clásica de metodologías de medición del rendimiento.

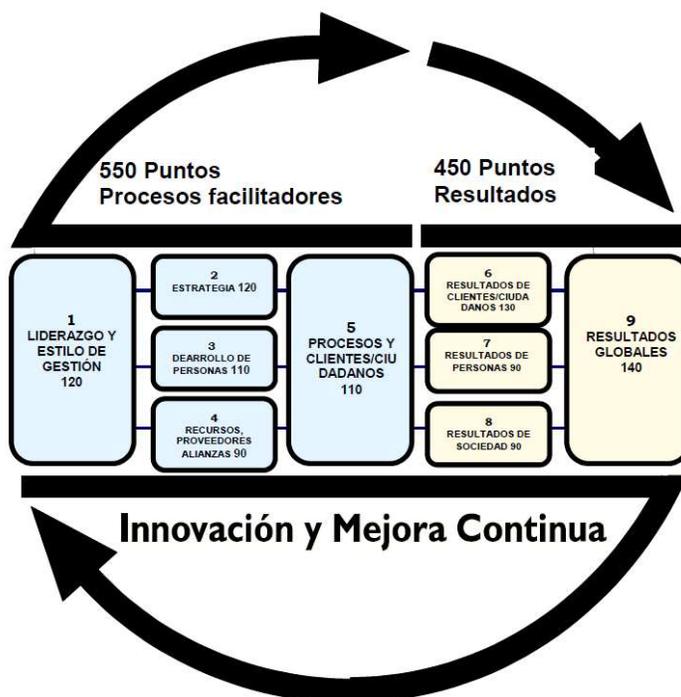
3.1.2.d Modelo Iberoamericano de Excelencia a la Gestión. Es creado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad, organización Supranacional compuesta por empresas públicas y privadas y Organismos de Administración Pública de 22 países, cuyo objetivo es promover la cultura de Excelencia a Nivel de Iberoamérica.

Mantiene las premisas del Modelo EFQM 2013, debido a que los resultados excelentes se consiguen no solo con el liderazgo sino también con el estilo de dirección y procesos adecuados. Es de resaltar que el modelo tiene una versión para las Administraciones Públicas, el cual ha sido adaptado a este tipo de organizaciones en cuanto al vocabulario y la problemática común a éstas.

El modelo en la versión 2019 como se ve en la figura 4, mantiene los cinco criterios facilitadores: Liderazgo y Estilo de Dirección, Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos, Proveedores y Alianzas, Procesos y Clientes Ciudadanos. Los cuatro criterios de resultados son: Resultados de Clientes/Ciudadanos, Resultados de Personas, Resultados de Sociedad y Resultados Globales. En los procesos de Autoevaluación deben analizarse el planeamiento, despliegue y Evaluación, revisión y Perfeccionamiento. Utilizan como instrumento la hoja REDER. (Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ], 2019).

Figura 4.

Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión



Nota. La figura muestra el Modelo Iberoamericano de excelencia en gestión a la administración pública v.2019 Tomado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo Iberoamericano V2019*: [En Línea]. Disponible en: https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

3.1.2.e Premio nacional a la excelencia e innovación en gestión NEIG. La Corporación Calidad fue creada en 1991 y se reconocen como:

Un centro de innovación que desarrolla y difunde de forma masiva los conocimientos y tecnologías en gestión para potencializar las organizaciones públicas y privadas en el contexto de un entorno económico y social que exige mayores niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad, es miembro del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, FUNDIBEQ y pertenece a la Red de Iberoamericana de Excelencia en la Gestión REDIBEX. (Corporación Calidad, 2019)

El modelo de excelencia en Colombia se estructura a partir de las referencias de las mejores prácticas de gestión de clase mundial de las organizaciones reconocidas en la calidad de la gestión y competitividad, en la siguiente figura 5, se observa los criterios del modelo.

Figura 5.

Modelo nacional a la excelencia e innovación en gestión NEIG 2019



Nota. La figura muestra los factores críticos del modelo. Tomado de Corporación Calidad. (2019). <https://www.corporacioncalidad.org/>

El modelo establece un escenario competitivo que representa el entorno y las circunstancias en las que está inmersa la organización y contempla los factores críticos que impactan a ésta.

3.1.3 Sistema de medición del desempeño empresarial

La medición del desempeño, puede definirse como el proceso de cuantificación de la eficiencia y eficacia de la acción. Una medida de rendimiento se puede definir como una métrica utilizada para cuantificar la eficiencia y/o efectividad de una acción. Mientras que la medición del rendimiento: asistida por un sistema de medición del rendimiento PMS, puede definirse como el conjunto de métricas que se utiliza para cuantificar tanto la eficiencia como la eficacia de las acciones (Neely, *et al.*, 1995, p. 80).

El modelo debe ser percibido como el que se dedica a la autoevaluación organizacional, ya que fue construido sobre la base de los enfoques de medición de rendimiento más populares y modelos de excelencia empresarial (EFQM, MBNQA).

Un sistema de medición del desempeño, se define como: « un conjunto de métricas utilizadas para cuantificar tanto eficiencia y eficacia de las acciones» Neely, *et al.* (1995) que es muy frecuente definido desde cuatro diferentes perspectivas de medición: financiera, de cliente, interna, y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2001, p.89); o como el proceso de presentación de informes que proporciona información a los empleados sobre el resultado de las acciones (Bititci *et al.*, 2018, p. 655).

Por otra parte, la gestión del rendimiento o también conocida como gestión del desempeño, se ve más ampliamente como una herramienta de gestión que busca mejorar el rendimiento de una organización. En contraste, la medición del desempeño se enfoca más estrechamente en las métricas utilizadas para determinar cómo se está desempeñando una organización. Por lo tanto, la medición del rendimiento se considera una herramienta esencial e importante de la gestión del rendimiento.

En la literatura se pueden encontrar conceptos según los cuales son difícil tratar los modelos de excelencia como las metodologías de medición objetiva del rendimiento del negocio, ya que se basan en evaluaciones subjetivas como lo afirman Dahlggaard *et al.*, (2013). Sin embargo, este juicio puede ser fácilmente cuestionado ya que uno de los objetivos de las autoevaluaciones no sólo es esforzarse para obtener puntuaciones de evaluación objetivas, sino que principalmente a través de la selección adecuada de los miembros del equipo evaluador, hace posible cubrir una amplia gama de competencias, así como a través del uso de recursos externos, asesores y el método de autoevaluación más sofisticado que es el galardonado, lo que hace que se tenga una fuerte disciplina de investigación.

Además, en el caso de las metodologías clásicas de medición del rendimiento como la objetividad BSC los datos aplicados y las medidas creadas sobre la base de ellos también pueden decir que son del mismo modo, los datos utilizados en la autoevaluación, su objetividad es indiscutible. Por lo tanto, el problema equivale a la corrección del diseñar el sistema de autoevaluación y medición del desempeño del negocio con la fiabilidad de la realización de las mediciones, así como la evaluación y aplicación de los resultados.

El enfoque de la medición del desempeño sugerido en el BSC y el marco para la medición del desempeño que está detrás de la excelencia empresarial, no deben ser considerados por separado, por el contrario, son compatibles y se complementan entre sí. Así, una aplicación simultánea de ambos enfoques al construir un sistema holístico de medición del rendimiento empresarial, o, en otras palabras, un sistema holístico de autoevaluación, puede proporcionar a una empresa una gran ventaja. Un buen ejemplo de un enfoque de medición que combina el modelo de excelencia empresarial y BSC en un solo marco de negocio (Kanji, 2001).

Sin embargo, la literatura enfatiza en la importancia de la retroalimentación para la dirección estratégica:

«... Las interacciones de rendimiento (internas y externas) deben tenerse en cuenta cuando el sistema cambia. Lo que requiere de un método que pueda adaptarse al cambio y que pueda facilitar ese proceso de manera estructurada. *Bititci* (como citó Fan *et al.*, 2005) sostiene que un mecanismo de retroalimentación es esencial para permitir el despliegue correcto de objetivos estratégicos y tácticos, y además declara que debe haber un marco estructurado para facilitar este flujo de información a la función de toma de decisiones de la empresa. Dentro de ISO 9001: 2015 el desarrollo de un método de medición, análisis y mejora es una parte integral del sistema. La lógica RADAR (Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) utilizada en el corazón del Modelo de Excelencia EFQM (Fundación Europea para la Calidad) » (Najmi *et al.*, 2005, p.109)

En cuanto a la alineación entre la medición del desempeño y la estrategia, referencian que, aunque la mayor parte de la literatura se ha preocupado por la aplicación de modelos de gestión del rendimiento (Johnston y Pongatchat, 2008). Los marcos en el sector privado han tenido un largo debate sobre su aplicabilidad en el sector público (Moxham y Boaden, 2007).

Existe una corriente de opinión que considera la diferencia entre el sector privado y las organizaciones del sector público es tal que las prácticas de gestión del sector privado no pueden

ser fácilmente transferidos al sector público. Sin embargo, más recientemente, la evidencia está apareciendo que confirma la aplicación exitosa de herramientas del sector privado y los marcos en el sector público, con un impacto significativo en el rendimiento, por ejemplo, encontraron que los cuadros de mando, como un equilibrio de estrategia y el enfoque de alineación, se ha desplegado en un grado considerable de éxito dentro de un entorno del sector público, aunque con un cierto grado de modificación.

El punto de vista emergente parece ser que muchas herramientas y técnicas utilizadas en el sector privado son aplicables en el sector público, aunque con la precaución de la adaptación. De hecho, esta actividad se ha conocido como la nueva gestión pública (NGP). En particular, existe la opinión de que no debería haber alineación entre las medidas operativas y la estrategia o política, aunque puede haber mayores dificultades para lograrlo.

En el estudio realizado con treinta y cuatro directivos de agencias del gobierno central tailandés entrevistados, se confirma que la tensión de alineación se produce naturalmente entre la estrategia y la medición del desempeño operacional, la cual se manejó mediante una variedad de estrategias de afrontamiento que, por sí solas, no llevaron a la alineación, sino que manejaron, o más bien hicieron frente a la tensión (Johnston y Pongatichat, 2008).

Aunque el documento tiene muchas debilidades inherentes, incluida la naturaleza interpretativa de la investigación y la limitación de las cuatro agencias estudiadas, este documento ha puesto en duda la práctica, más que el principio, de la gestión del desempeño alineada con la estrategia. Se debe realizar más trabajo para determinar cómo otras organizaciones con fines de lucro y del sector privado lidian con estas tensiones y, de hecho, con otros «nuevos métodos de gestión», en la práctica.

Desde el punto de vista de los profesionales, se ha planteado la cuestión de si los directivos superiores ejercen un control suficiente sobre el problema de la alineación o si proporcionan herramientas, métodos o incentivos adecuados para lograr la alineación.

3.1.4 Modelo integrado de planificación y gestión MIPG

En Colombia, el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados SINERGIA, fue creado en los años noventa para hacer el seguimiento y evaluación de las políticas públicas estratégicas en nuestro país, dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo PND; el cual está a cargo del Departamento Nacional de Planeación, quien gestiona la información relacionada

con la agenda de evaluación, el seguimiento al PND y el afianzamiento de la cultura de gestión pública por resultados en el país. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016).

La evaluación en SINERGIA es “un proceso de análisis, medición y valoración que se destina a explicar cómo está funcionando el objeto de estudio, llegando a resultados y conclusiones basado en evidencias”. (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2016). La evaluación maneja cuatro tipologías y cada una de ellas se enfoca en los diferentes aspectos de la política pública:

1. Evaluación de Operaciones
2. Evaluación Institucional
3. Evaluación de Resultados
4. Evaluación de Impacto.

Por otra parte, el origen del Sistema de Gestión para el Estado Colombiano, se da con el nacimiento del control interno en 1993, que busca que todas las actividades operacionales y actuaciones de las entidades del sector público, así como la administración tanto de la información como de los recursos, se realice de acuerdo con lo establecido con las normas constitucionales vigentes y con base a las políticas públicas. En el Anexo 1. Marco Normativo, se relaciona la vigencia legal y la dinámica que se ha dado a la Administración Pública en donde cada vez más se acerca al ciudadano, los fines propuestos con eficiencia, eficacia y calidad.

El Decreto 1499 de 2017 ordena la actualización de Modelo Estándar de Control Interno (MECI), para que se constituya en una herramienta que apoye el Sistema de Gestión y el Sistema de Control Interno de las entidades, robusteciendo la gestión y sus resultados. El MECI opera a través de 5 componentes y tres líneas de defensa, determinándose con mayor criterio la efectividad de los controles diseñados desde la estructura del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

MIPG es el marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de entidades y organismos públicos con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan los problemas y necesidades de los ciudadanos con integridad y calidad en el servicio. MIPG se enfoca en las prácticas y procesos que adelantan las organizaciones para transformar insumos en resultados y el impacto que estos causen. Su función se realiza a través de tres esquemas:

- Institucionalidad: Instancias que trabajan para establecer las reglas, condiciones, políticas y metodologías para que el modelo funcione y logre sus objetivos
- Operativo: Agrupa las políticas de gestión y desempeño institucional, implementadas de manera articulada y comunicada
- Medición: Corresponde a los instrumentos y métodos que permiten medir y valorar la gestión y el desempeño de las entidades públicas.

La medición de desempeño institucional MDI, anualmente determina el estado de planeación y gestión en las entidades Nacionales y Territoriales, mediante la evaluación de las políticas y el avance en el sistema de control interno SCI implementado a través de MECI. Para recolectar la información se hace a través de un formulario en línea y autogestionado a través del Formulario Único de Reporte de Avances de la Gestión FURAG II.

El otro instrumento es la herramienta de autodiagnóstico, que permiten a las entidades hacer una valoración del estado de cada una de las dimensiones en las cuales se estructura MIPG, se podrá utilizar en cualquier momento y sin implicar el reporte a Función Pública u otros organismos de control.

MIPG funciona a través de la operación de siete dimensiones, las cuales agrupan las políticas, prácticas, herramientas o instrumentos que las entidades públicas aplican para la generación del valor público. Dentro de las 18 políticas establecidas para la gestión y desempeño institucional, referenciadas en la figura 6, dos en especial se dirigen al objetivo establecido en el Decreto 1499 de 2017 en el artículo 2.2.22.3.3 «Desarrollar una cultura organizacional fundamentada en la información, el control y la evaluación para la toma de decisiones y la mejora continua». (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2018), la política de control interno y la política de seguimiento y evaluación del desempeño institucional.

La cuarta dimensión, como se observa en la figura 7, busca tener un conocimiento de cómo se comportan los factores importantes de lo planeado en la ejecución, con lo que permitirá:

1. Saber permanentemente el avance de la gestión
2. Plantear acciones para mitigar posibles riesgos que puedan desviar el cumplimiento de metas
3. Determinar el logro de objetivos y metas en tiempos previstos, cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de los recursos

4. Complemente y agregue valor a las políticas públicas a través de instrumentos como SINERGIA y evaluación de proyectos de inversión SPI, Sistema de Seguimiento a CONPES y el Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas – SUIFP entre otros.

Figura 6.

Políticas de gestión y desempeño de MIPG



Nota. En la figura se muestra las dimensiones y las políticas del modelo actualizado en marzo de 2021. Tomado de: Departamento Administrativo de Función Pública. (2021). *Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión*. <https://cutt.ly/1RnKAk8>

La Séptima dimensión de MIPG, Control interno, retoma los aspectos de MECI 2014 que son articulados con las otras dimensiones de MIPG y corresponde al Sistema de control interno (SCI), previsto en la Ley 87 de 1993; cuyos principios son: El autocontrol, la autorregulación y la autogestión.

Los componentes que constituyen la dimensión de control interno se observan en la figura 8, los componentes de ambiente de control, Evaluación del riesgo y actividades de control, se fortalece a partir de las dimensiones de Direccionamiento Estratégico, Gestión con valores para resultados y talento Humano. Mientras que el trabajo abordado en las dimensiones de Información y Comunicación es transversal y fundamental para el fortalecimiento del SCI de la entidad. El componente de Actividades de Monitoreo, transversal a todas las dimensiones, evalúa de manera independiente los resultados esperados en cada una de ellas.

Figura 7.

Dimensión de evaluación de resultados de MIPG



Nota. La figura muestra como se ha abordado la cuarta dimensión y su política en EJC. Tomado de: Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (12 de Agosto de 2019). Curso Virtual Sistemas De Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI Bogotá D.C, Colombia.

Una parte fundamental del modelo MECI, es la separación en una Línea Estratégica y tres líneas de defensa de los miembros de la organización, asignando líneas de comunicación organizacional, funciones y responsabilidades explícitas.

El Decreto 1083 de 2015, Decreto único del Sector Función Pública, modificado por el Decreto 1499 de 2017, establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG, el cual surge de la integración de los Sistemas de Desarrollo Administrativo y de Gestión de la Calidad en un solo Sistema de Gestión, y de la articulación de este con el Sistema de Control Interno. (DAFP, 2019).

Figura 8.

Componentes de la dimensión de control interno de MIPG



Nota. La figura muestra como se ha abordado la cuarta dimensión y su política en EJC. Tomado de Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (12 de Agosto de 2019). Curso Virtual Sistemas De Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI Bogotá D.C, Colombia.

En diciembre de 2019 el Manual Operativo MIPG hace la actualización a su tercera versión así:

1. La nueva imagen de Gobierno.
2. Las políticas de Talento Humano, Integridad, Gobierno Digital, Defensa Jurídica, Transparencia, Lucha contra la corrupción y acceso a la información, racionalización de trámites, gestión del conocimiento e innovación y Control Interno.
3. Denominación de la política de archivos por gestión documental y su contenido
4. Incorporación de las Políticas de Mejoras Normativas y Gestión de la Información Estadística.
5. Incorporación de información sobre el marco normativo e incorporación normativa y el ámbito de aplicación de las políticas y actualización de los criterios de calidad de algunas dimensiones.
6. Se ajusta el documento CEPAL a la edición 69 de referencia
7. Unificación de lineamientos para hacer diagnóstico de capacidades institucionales, en el direccionamiento estratégico.

3.2 Marco conceptual

3.2.1 Autoevaluación

La autoevaluación puede entenderse como una metodología para la mejora que una organización puede desarrollar en un contexto como el modelo de gestión de calidad total (TQM) o como una estrategia independiente. La autoevaluación implica el uso de un modelo en el que basar la evaluación y el diagnóstico.

Teniendo en cuenta que para las organizaciones es esencial que monitoreen regularmente las actividades que están realizando, la autoevaluación proporciona el marco para generar la retroalimentación acerca del enfoque de la organización hacia la mejora continua de los modelos de gestión integral y holística, los cuales abarcan diversas actividades, prácticas y procesos que proporciona el mecanismo para cuantificar el estado actual de la organización y su estado de desarrollo mediante puntuación (Ritchie y Dale, 2000).

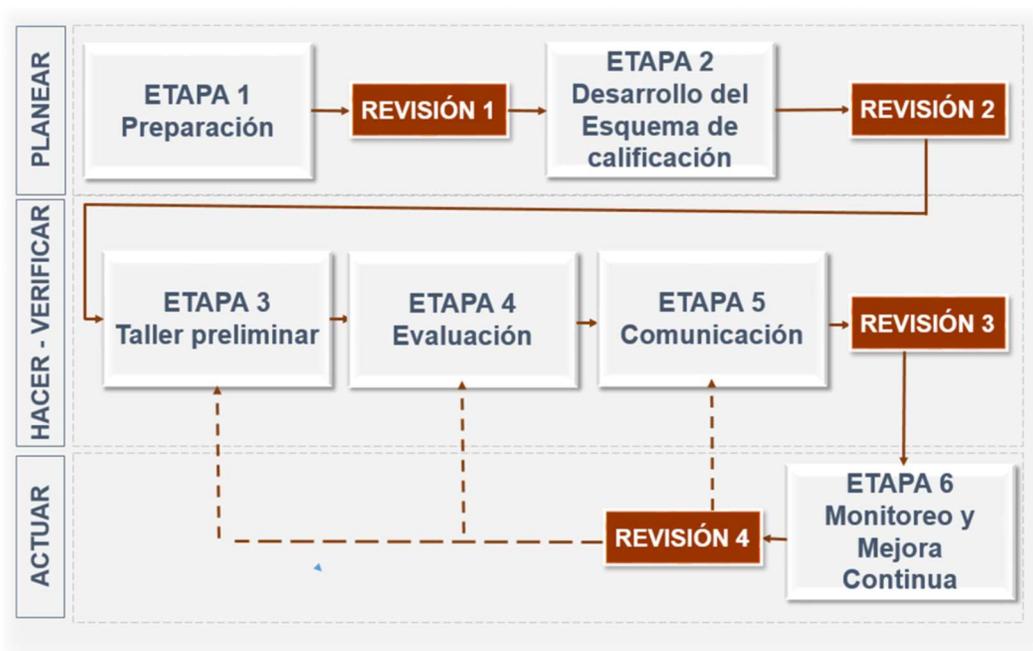
Varios autores han hecho referencia al Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) como un modelo importante para la autoevaluación (Asif y Gouthier, 2014). La autoevaluación o el autodiagnóstico, es una acción que permite a las organizaciones revisar los procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar las áreas que requieren mejoras, además de identificar las fortalezas y debilidades, lo cual permitirá identificar las acciones que se deben ejecutar para cumplir con lo requerido por las partes interesadas, procesos de planeación, buen gobierno y planes de negocio a corto mediano y largo plazo.

3.2.1.a Proceso de autoevaluación. El proceso de autoevaluación se basa en el ciclo de mejora continua PHVA y está conformado por seis etapas como se observa en la figura 9.

3.2.1.a.i Preparación. Se hace una primera aproximación del enfoque, alcance y metodología de evaluación, se diseña la estrategia de organización y se define el equipo evaluador. Es importante definir los canales de comunicación y negociación entre el equipo evaluador y los responsables de la intervención a evaluar.

Figura 9.

Proceso de auto evaluación



Nota. La figura muestra el ciclo PHVA y las etapas de una autoevaluación. Adaptado de: Hwang, Y., Kim, D., & Jeong, M. (2012). A self-assessment scheme for an R&D organization based on ISO 9004: 2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(2), 177-193.

El equipo evaluador, es quien dirige y revisa el progreso de los resultados que se esperan obtener con el propósito establecido.

- Esquema de calificación: En esta etapa se concreta y precisa la metodología de evaluación, se delimita el alcance, se elaboran los diferentes instrumentos de evaluación como son: las matrices de evaluación, criterios, indicadores, tipos de evaluación a desarrollar, al igual que las técnicas y herramientas a aplicar. Se busca hacer coincidir el enfoque definido con el esquema de calificación de la evaluación.
- Taller preliminar: Se busca obtener una visión común en la que se da a conocer a los evaluadores los resultados obtenidos de las etapas anteriores: el enfoque y el esquema de la calificación, para construir la forma de evaluación a realizar con el fin de ajustar las experiencias y los conocimientos al respecto.
- Evaluación: Comprende las tareas de recopilación, análisis y síntesis de la información para dar respuesta al esquema de evaluación, que finaliza con el informe de evaluación.

- Comunicación: Se comunican los resultados del informe con quienes se relaciona la intervención evaluada.
- Monitoreo y mejora continua. Es la estrategia de detalle de actividades para implementar las actividades y monitorearlas continuamente.

3.2.2 Metodologías de autoevaluación

3.2.2.a Autoevaluación en los modelos de excelencia empresarial. La evaluación del rendimiento de una organización en los diferentes modelos, sigue el ciclo PHVA, es así que tanto el Modelo EFQM como el Modelo Iberoamericano, establecen un esquema lógico denominado REDER, (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019, p. 30) según la lógica, toda organización necesita:

1. Determinar los **R**esultados que pretende conseguir como parte de su estrategia.
2. **E**nfoques que le permitan alcanzar los resultados previstos ahora y en el futuro.
3. **D**esplegar (Implantar) los enfoques de manera adecuada.
4. **E**valuar y **R**evisar los enfoques implantados para aprender y mejorar.

La matriz está dividida en atributos, para cada uno de ellos se da una descripción que detalla el significado, con el fin de demostrar el avance en cada atributo. A su vez está conformada en tres bloques: Dirección, Ejecución y Resultados. Los análisis del enfoque se definen en criterios, los cuales se observan respectivamente en la tabla 1, tabla 2 y tabla 3.

Tabla 1.

Elementos de análisis del bloque de dirección

Análisis de bloque de dirección		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoque	Solidamente Fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de sus grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna
Evaluación, Revisión y Mejora	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el <i>benchmarking</i> se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Nota. La tabla muestra los atributos para el análisis de los elementos relacionados con el criterio de dirección. Adaptado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo Iberoamericano V2019.*

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

Tabla 2.*Elementos de análisis de bloque de ejecución*

Análisis de bloque de ejecución		
Elementos	Atributos	Descripción
Enfoques	Solidamente fundamentados	Los enfoques tienen una lógica clara, con el objetivo de cumplir y responder a las necesidades de los grupos de interés clave. Se describen adecuadamente y están diseñados para que la organización se adapte al futuro.
	Alineados	Los enfoques apoyan los objetivos del bloque Dirección y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques se implantan en las áreas relevantes de manera eficaz y oportuna.
	Flexible	La implantación facilita la agilidad y la adaptación de los enfoques
Evaluación, revisión y mejora	Analizado y comprendido	Se recoge, comprende y comparte el feedback relativo a la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue
	Asimilado y mejorado	Las conclusiones extraídas del análisis de tendencias emergentes, la medición, el aprendizaje y el benchmarking se utilizan para inspirar la creatividad y generar soluciones innovadoras con el fin de mejorar el rendimiento en los plazos adecuados.

Nota. La tabla muestra los atributos para el análisis de los elementos relacionados con el criterio de ejecución. Adaptado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo IberoamericanoV2019.*

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

Tabla 3.*Elementos de análisis de los resultados*

Análisis de bloque de resultados		
Elementos	Atributos	Descripción
Relevancia y Utilidad	Relevante	La organización identifica un conjunto de los resultados claramente vinculados con su propósito, visión y estrategia para los grupos de interés clave. Estos resultados se revisan y mejoran a lo largo del tiempo.
	Útil	Los datos son oportunos, fiables, precisos y adecuadamente segmentados para proporcionar información significativamente que ayude a mejorar el funcionamiento y la transformación.
Rendimiento	Con tendencias	Existe una evolución positiva y rendimiento sobresaliente sostenido durante el periodo o ciclo estratégico.
	Con objetivos	Las metas establecidas son relevantes, están alineadas con la estrategia y se alcanzan de manera continuada.
	Comparado	Hay comparaciones externas relevantes (benchmarking de indicadores) que permiten determinar el rendimiento está en línea con estrategia. Dichas comparaciones son además favorables
	Predictivo	Las palancas para lograr unos resultados sobresalientes en el futuro están identificadas y se basan en las actuaciones para la transformación, las relaciones causa/efecto, el análisis de datos, los patrones de rendimiento y las medidas predictivas.

Nota. La tabla muestra los atributos para el análisis de los elementos relacionados con el criterio de resultados. Adaptado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo IberoamericanoV2019*

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

Un ejemplo de matriz se observa en las tablas 4 y 5 del modelo FUNDIBEQ.

Tabla 4.

Matriz REDER para análisis de agentes facilitadores

ELEMENTOS	MADUREZ PUNTUACIONES		0% - 20%					21% - 40%				41% - 60%				61% - 80%				81% - 100%			
	ATRIBUTOS		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
PLANTEAMIENTO / ENFOQUE	Sólido: - procesos bien definidos y desarrollados - de forma estructurada - se centra en aspectos relevantes - se basa en las necesidades y los resultados de los grupos de interés	Enfoque con algunas evidencias de sistemas, procesos y métodos con conceptos de calidad						Los sistemas y procesos principales cuentan con: • alguna evidencia de prevención • indicadores de proceso • generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y algunos de apoyo incluyen: • interrelación con otros procesos • los principios y valores de calidad y excelencia • generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos principales y la mayoría de los de apoyo: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia. • existen evidencias de emulación de mejores prácticas al menos en los 3 últimos años				Todos los sistemas, procesos y métodos principales y de apoyo, durante los 5 últimos años: • forman una red integrada de sistemas • son congruentes con los principios y valores de calidad y excelencia • presentan comparación referencial y algunos son de referencia mundial			
	Integrado: - apoya la política y la estrategia - se relaciona con otros planteamientos																						
DESPLIEGUE	Aplicado: - observa si el planteamiento ha sido implantado en áreas relevantes -	Sin evidencia o anecdótica						Implantado aproximadamente en ¼ de las áreas relevantes				Implantado aproximadamente en ½ de las áreas relevantes				Implantado aproximadamente en ¾ de las áreas relevantes				Implantado en todas las áreas relevantes			
	Sistemático: - de forma estructurada																						
EVALUACIÓN, REVISIÓN Y PERFECCIONAMIENTO	Medición: - medidas periódicas y estructuradas de cómo el planteamiento, la implantación e integración y los resultados van evolucionando	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación en inicio para los sistemas o procesos diseñados, relacionados con el subcritero • Existen evidencias de evaluación y mejora en algunas áreas 						La aplicación y operación de: • un enfoque preventivo, • indicadores de proceso y evidencias de ciclos de adecuación y control en áreas o procesos principales relacionados con el subcritero • están generalmente basados en las mejores prácticas				Los sistemas y procesos se desarrollan: • de manera interrelacionada • aplican los principios y valores de calidad total • con ciclos de mejora • en todas las áreas o procesos principales y en algunos de apoyo • generalmente emulan las mejores prácticas				Los sistemas y procesos: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme a los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial • en todas las áreas o procesos principales • claras evidencias durante los 3 últimos años				Todas las áreas y procesos, principales y de apoyo, durante los últimos 5 años: • están integrados en una red de sistemas • operan conforme los principios y valores de calidad total • cuentan con ciclos de mejora completos • realizan comparación referencial con líderes mundiales en prácticas o procesos			
	Aprendizaje: - cómo el aprendizaje se utiliza para identificar y compartir las mejores prácticas y las oportunidades de mejora																						
	Mejora e innovación: - análisis y uso de la información obtenida del aprendizaje para identificar, priorizar, planificar e implantar las mejoras																						
PUNTAJACIÓN GLOBAL			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Nota. La tabla muestra para los elementos los atributos que son evaluados de acuerdo con una puntuación y porcentaje de madurez en una matriz de evaluación para los agentes facilitadores. Adaptado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo Iberoamericano V2019*

https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

Para el Modelo de *Malcom Baldrige* la estructura de la evaluación corresponde al tipo cuestionario, el proceso de evaluación son métodos que utiliza y mejora la organización para hacer el trabajo. Los cuatro factores utilizados para evaluar los procesos son el enfoque, la implementación, el aprendizaje y la integración. Se emplea una escala donde se asignan unos descriptores:

1. Reactivo
2. Temprano
3. Maduro o Modelo de rol

Basado en una evaluación holística de los procesos logrados por la organización, los cuatro factores utilizados para evaluar los resultados son los niveles de tendencias, las comparaciones y la integración. Las puntuaciones asignadas se revisarán en el ítem de criterios.

Tabla 5.

Matriz REDER para análisis de resultados

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	MADUREZ PUNTUACIONES																								
		0% - 20%					21% - 40%					41% - 60%					61% - 80%					81% - 100%				
RESULTADOS	Tendencias: - positivas - que apoyan un buen desempeño - que se puedan mantener en un futuro - relevantes	Información cuantitativa y cualitativa poco significativa. • algunos comportamientos estables					Información cuantitativa y cualitativa para evaluar resultados de mediciones principales, existiendo durante al menos los 2 últimos años. • existe relación causal con el enfoque y la implantación • niveles y tendencias positivas en los indicadores. • se realizan acciones de ajuste y mejora • niveles incipientes de comparaciones con terceros.					En las mediciones principales y algunas secundarias existen, durante al menos 3 años : • tendencias positivas con niveles sostenidos en el tiempo • clara y evidente relación causal con la mejora continua • muchos indicadores muestran desempeños equilibrados • sistemática de comparaciones con terceros					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante al menos los 5 últimos años: • niveles superiores a la competencia • tendencias positivas generalizadas y sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • la mayoría de los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas					En las mediciones principales y secundarias se presentan, durante los últimos 5 años: • niveles de referencia mundial y tendencias positivas sostenidas • clara relación causal con la mejora continua • los indicadores muestran desempeños equilibrados • evidencias de emulación con prácticas reconocidas internacionales				
	Objetivos: - Exigencia creciente - apoya la política y la estrategia																									
	Comparaciones: - con organizaciones externas y/o aquellas reconocidas como las mejores del mercado en sus resultados clave																									
	Relación causa-efecto, confianza - los resultados están causados por el planteamiento aplicado y sobre esta base esta se pueden mantener en el futuro.																									
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
RELEVANCIA Y UTILIDAD	- se centra en aspectos relevantes - integrados con la estrategia - con visión de futuro	La evidencia de resultados es puntual					Existen claras evidencias positivas en los procesos y resultados principales					Existen evidencias para todos los procesos principales y la mayoría de los de apoyo					Existen evidencias para todos los procesos principales los de apoyo, al menos durante los 3 últimos años					Existen evidencias para todos los procesos principales y de apoyo, durante los últimos 5 años				
		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				
PUNTUACIÓN GLOBAL		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100				

Nota. La tabla muestra para los elementos los atributos que son evaluados de acuerdo con una puntuación y porcentaje de madurez en una matriz de evaluación para los resultados. Adaptado de: Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ. Modelo IberoamericanoV2019.* https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf

En el modelo del Premio Deming al postularse, en la organización se hace una fase de diagnóstico que consiste en una evaluación sobre sus prácticas del TQM que es enviada a un grupo de evaluadores quienes asignan la calificación bajo los tres criterios:

1. Políticas de gestión claras que reflejen su filosofía de gestión, industria, escala y entorno de la empresa, los objetivos y estrategias establecidos orientados a los clientes y basado en la responsabilidad social de la organización, el liderazgo de la alta dirección.
2. TQM se está utilizando e implementando adecuadamente para la realización de los objetivos y estrategias comerciales establecidas.
3. Como resultado de lo anterior el logro con respecto a los objetivos comerciales y las estrategias, asegurando a la organización el crecimiento futuro.

El modelo no busca conformidad con un modelo específico de gestión de la calidad. La evaluación implica examinar cómo se identificaron los problemas y se establecieron los objetivos a partir del conocimiento de la situación que rodea a la empresa y como la organización implementa TQM, el proceso de implementación y su efectividad futura.

3.2.2.b Marco Común de Evaluación (CAF): La red europea de administración pública, desarrolla el marco común de evaluación y mejora de la calidad de las entidades de administración pública en Europa. El modelo CAF 2020 es la quinta edición, es un modelo general, simple, accesible y fácil de usar por las organizaciones del sector público y se ha actualizado al desarrollo y evolución de la gestión pública y la sociedad. (European Institute of Public Administration [EIPA], 2019)

El objetivo de CAF es acelerar el proceso de mejora continua en la organización. El objetivo es mejorar los servicios para los ciudadanos, porque la implementación de CAF ayuda a aumentar la calidad de los servicios para los clientes y, por lo tanto, la satisfacción de los ciudadanos. Apoya la administración pública en:

1. Introducir una cultura de excelencia
2. Implementar progresivamente la lógica PHVA (planear, hacer, verificar, actuar)
3. Llevar a cabo el proceso de autoevaluación para obtener una verificación integral de la organización
4. Proponer un diagnóstico que muestre las fortalezas y áreas de mejora que ayuden a la definición de acciones de mejora.

El modelo está estructurado con los 9 criterios y 28 subcriterios y la matriz para implementar el modelo siguiendo unas instrucciones. CAF pertenece a los modelos de gestión total de la calidad, fundamentado en el modelo de excelencia de EFQM.

La puntuación tiene como objetivo: proporcionar información para dar una indicación de la dirección y las prioridades a seguir para la mejora, para medir el propio progreso (una buena práctica aplicarla cada dos años), identificar las buenas prácticas como lo indica la alta puntuación tanto para los facilitadores como para los resultados, ayudar a encontrar socios válidos para aprender unos de otros.

Cuenta con dos tipos de puntaje uno clásico con la que se da una apreciación de cada subcriterio al indicar la fase PCDA del subcriterio como se observa en la tabla 6. La puntuación CAF ajustado, refleja el análisis de los subcriterios con más detalle, relacionado en la tabla 7. Le

permite calificar cada subcriterio en todas las fases del ciclo PDCA de forma simultánea e independiente.

Tabla 6.

Indicador de facilitadores - puntuación clásica

FASE	INDICES DE AGENTES FACILITADORES	PUNTAJE
		No se está activo en este aspecto, no se tiene información o es muy ocasional
Planear - P	Se tiene un plan para hacer esto	11 - 30
Hacer - D	Se tiene implementado / esto se hace	31 - 50
Verificar - C	Se verifica / Se revisa si hacemos las cosas correctas de la manera correcta	51 - 70
Actuar - A	Sobre las bases de verificación / si es necesario se ajusta las revisiones	71 - 90
PDCA	Todo se hace, planifica, implementa, comprueba y se ajusta regularmente y se aprende de los demás. Se tiene el ciclo de mejora continua en este tema	91 - 100

Nota. La tabla muestra el enfoque a los criterios de evaluación y puntaje. Adaptado de: European Institute of Public Administration [EIPA]. (2019). *European Public Administration Network*. [En Línea]. Disponible: <https://www.eupan.eu/caf/>.

Para el análisis de los resultados, se hace una diferencia entre la tendencia de los resultados y al logro de los objetivos, lo que permite centrarse en el logro de los mismos.

La puntuación CAF ajustada refleja con detalle cada subcriterio de forma simultánea e independiente. Para ello se lee la definición de cada fase, se considera la evidencia recopilada, se da una puntuación en cada fase y se calcula un puntaje global considerando el promedio de cada fase.

Tabla 7.

Indicador de resultados puntuación clásica

INDICADOR DE RESULTADOS - PUNTAJE CLÁSICO	PUNTAJE
No se miden los resultados y no se dispone de la información	0 - 10
Se miden los resultados y muestran tendencias negativas o un resultado no cumplen con los objetivos relevantes	11 - 30
Los resultados muestran tendencias planas y o algunos objetivos relevantes se cumplen	31 - 50
Los resultados muestran una tendencia de mejora y o la mayoría de los objetivos pertinentes se cumplen	51 - 70
Los resultados muestran una tendencia de progreso sustancial y o todos los objetivos relevantes se cumplen	71 - 90
Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se cumplen todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones positivas con organizaciones relevantes para todos los resultados clave	91 - 100

Nota. La tabla muestra el enfoque a los criterios de evaluación y puntaje para resultados. Adaptado de: European Institute of Public Administration [EIPA]. (2019). *European Public Administration Network*. [En Línea]. Disponible: <https://www.eupan.eu/caf/>.

Al considerar por separado la tendencia de los resultados durante tres años y los objetivos alcanzados en el último año, como se muestra en la tabla 9 se da una puntuación para la tendencia de 0 a 100 en la escala dividida en tres niveles. De igual forma se puntúa los objetivos, para luego calcular un puntaje global con el promedio de los puntajes de las tendencias y los objetivos.

Tabla 8.

Indicador de agentes facilitadores con puntuación ajustada

		ESCALA							TOTAL
FASE	EVIDENCIA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100		
		No hay evidencia o sólo algunas	Algunas evidencias débiles relacionadas con el área	Algunas buenas pruebas relacionadas con las áreas relevantes	Evidencia sólida relacionada con la mayoría de las áreas	Evidencia muy sólida relacionada con todas las áreas	Evidencia de excelencia en comparación con otras organizaciones relacionadas con todas las áreas		
Planear	La planificación se basa en las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La planificación se despliega en todas las partes pertinentes de la organización de forma regular.								
	Puntaje								
Hacer	La ejecución se gestiona a través de procesos y responsabilidades definidas difundidos en las partes relevantes de la organización de forma regular								
	Puntaje								
Verificar	Los procesos definidos se supervisan con indicadores pertinentes y se revisan periódicamente en las partes pertinentes de la organización								
	Puntaje								
Actuar	A continuación de los resultados de verificación de las partes pertinentes de la organización, se toman medidas de conexión y mejora.								
	Puntaje								

Nota. La tabla muestra el enfoque a los criterios de evaluación y puntaje. Adaptado de: European Institute of Public Administration [EIPA]. (2019). *European Public Administration Network*. [En Línea]. Disponible: <https://www.eupan.eu/caf/>

Tabla 9.

Indicadores de resultados puntuación ajustada

ESCALA	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TENDENCIA	No se mide	Tendencia Negativa	Tendencia aplanada o progreso leve	Progreso sostenido	Progreso sustancial	Positiva comparada con organizaciones relevante en todos los resultados
PUNTUACIÓN						
OBJETIVO	No o información ocasional	Resultados no cumplen los objetivos	Pocos objetivos son Cumplidos	Algunos objetivos relevantes son cumplidos	La mayoría de los objetivos pertinentes son cumplidos	Todos los objetivos se cumplen
PUNTUACION						

Nota. La tabla muestra el enfoque a los criterios de evaluación y puntaje. Adaptado de: European Institute of Public Administration [EIPA]. (2019). *European Public Administration Network*. [En Línea]. Disponible: <https://www.eupan.eu/caf/>.

3.2.3 Herramienta de autodiagnóstico de las dimensiones operativas en MIPG

El MDI se basa en los datos recolectados en el FURAG, el proceso de transformación de datos se desarrolla a través de la identificación de la necesidad de información estadística, diseño, procesamiento, análisis y difusión para evaluar el desempeño de MIPG y MECI tanto en las entidades Nacionales como territoriales. (DAFP, 2021, p. 25). Mientras que el autodiagnóstico es una herramienta para ejercicio propio para determinar el estado de gestión con respecto a la generación de valor público, las fortalezas y debilidades para tomar medidas de acción para la mejora; la entidad lo usa cuando lo considere pertinente y sin implicar reporte a entidades del gobierno (DAFP, 2020, p. 3).

La autoevaluación es un instrumento de ayuda, que consta de diferentes archivos en Excel, correspondiente a un cuestionario de autodiagnóstico que está conformado por: instrucciones, autodiagnóstico, gráficas de resultados y planes de acción. El autodiagnóstico a su vez está conformado por una encuesta con las siguientes columnas:

1. Componentes: Son los grandes temas que enmarcan la política objeto de medición
2. Calificación: Es el puntaje automático obtenido como resultado de la auto calificación que haga en el avance de la política
3. Categoría: Corresponde a las acciones que la entidad debe contemplar para el avance de la respectiva política
4. Calificación: Puntaje automático obtenido como resultado de la auto calificación que haga en el avance de la política
5. Actividad de Gestión: Son las actividades puntuales que la entidad debe estar implementando para considerar el avance en la política
6. Puntaje: Es la casilla donde la entidad se autocalificará de acuerdo con las actividades descritas en la escala de la figura 10
7. Observaciones: En este espacio, podrá hacer las anotaciones que se consideren pertinentes

Tanto el FURAG como la herramienta de autodiagnóstico de la evaluación operativa tienen la misma calificación, se evalúan las mismas políticas e índices de desempeño a través de cuestionarios evaluados bajo la misma escala.

En el cuestionario referente al seguimiento y evaluación de desempeño institucional se establecen las siguientes categorías a autoevaluar:

1. Diseño del proceso de evaluación
2. Calidad de la evaluación
3. Utilidad de la información
4. Efectividad de la evaluación

Figura 10.

Formulario autoevaluación de seguimiento y medición del desempeño

AUTODIAGNÓSTICO POLÍTICA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL						
ENTIDAD				CALIFICACIÓN TOTAL		
COMPONENTES	CALIFICACIÓN	CATEGORÍAS	CALIFICACIÓN	ACTIVIDADES DE GESTIÓN	PUNTAJE (0 - 100)	OBSERVACIONES
		Diseño del proceso de evaluación		Asignar en un área o servidor la responsabilidad de liderar el proceso de seguimiento y evaluación en la entidad (áreas de planeación)		
				Considerar la evaluación como una práctica permanente en la gestión de la entidad		
				Considerar la evaluación como un proceso encaminado a promover la buena gestión y mejorar el desempeño institucional		
				Lograr integralidad y sinergia entre el seguimiento y la evaluación de todos los procesos de gestión de la entidad		
				Identificar variables que describen los diferentes aspectos que se quieren medir o evaluar		
				Diseñar métodos cuantitativos y cualitativos de seguimiento y evaluación de la gestión y el desempeño institucional (indicadores)		

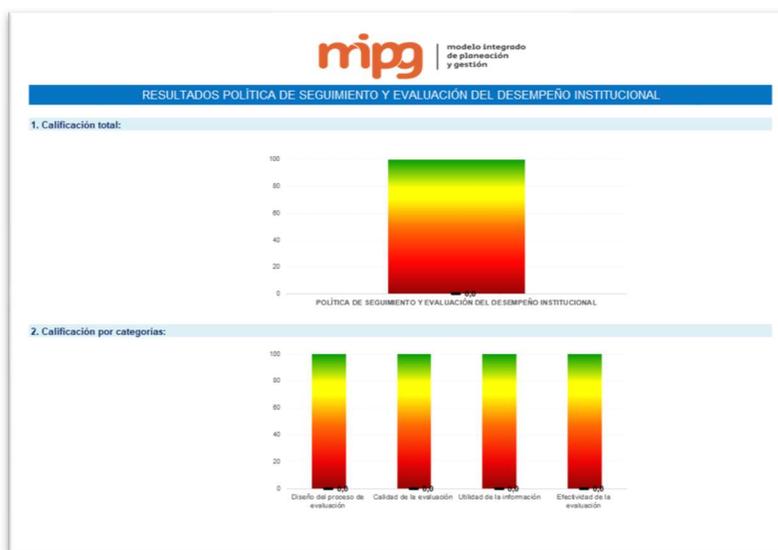
Nota. La figura muestra el formulario autodiagnóstico. Tomado de: Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Función Pública*. Guía de uso herramienta de Autodiagnóstico. [En Línea]. : <https://cutt.ly/eRnVTO8>. [Accedido: 25, jul., 2020]

En el cuestionario referente a control interno se relacionan las categorías a autoevaluar:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividad de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de monitoreo

Figura 11.

Gráfico de los resultados de autoevaluación del desempeño



Nota. La figura muestra los gráficos de la autoevaluación. Tomado de: Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Función Pública*. Guía de uso herramienta de Autodiagnóstico. [En Línea]. : <https://cutt.ly/eRnVTO8>. [Accedido: 25, jul., 2020]

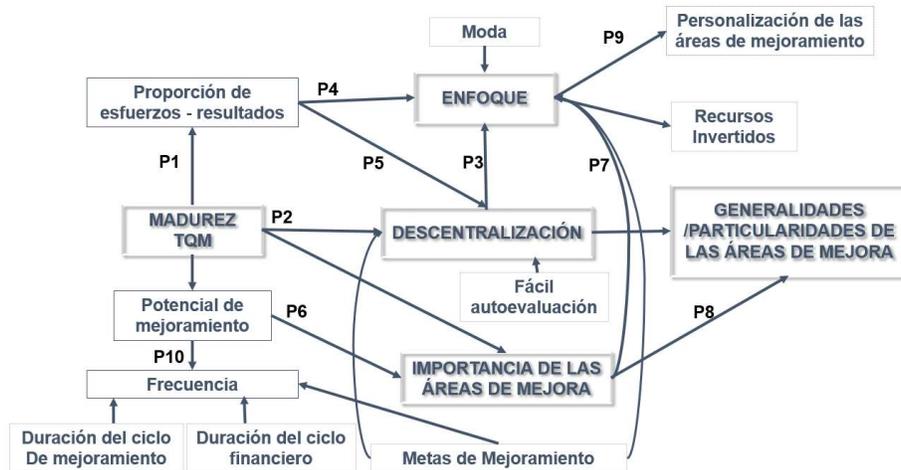
3.2.4 Variables de aplicación relacionadas con la autoevaluación.

En la literatura, los estudios se han enfocado en el proceso de autoevaluación, analizados desde el aspecto descriptivo, sin embargo, pocos son los estudios realizados en las variables vinculadas a la utilización de la autoevaluación y su interrelación. Mediante un estudio de caso exploratorio en España, en empresas que usaban las técnicas de autoevaluación, se identificaron las variables principales y su interrelación.

Como se observa en la figura 12, las variables subyacentes a la aplicación de la autoevaluación y su relación se establece a partir del modelo de causalidad, cuyo análisis ayudó a determinar el sentido de las flechas y las proposiciones se identifican con la letra P seguida por un número. La segunda entrada corresponde a los resultados críticos obtenidos de los negocios, los clientes y las partes interesadas. Una tercera entrada, corresponde a las brechas de rendimiento con respecto a los competidores de referencia.

Figura 12

Variables de aplicación de la autoevaluación y su interrelación



Nota. La figura muestra la relación de proposiciones de las variables. Adaptado de: Balbaster Benavent, F., Cruz Ros, S., & Moreno - Luzón, M. (2005). A model of quality management self-assessment: an exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(5), 432-451.

En la tabla 10 se describe cada una de las proposiciones encontradas entre las variables relacionadas. Esta conexión entre variables, es necesario conocerlas antes de aplicar una autoevaluación con el fin de identificar y evaluar, las repercusiones de una decisión específica sobre aplicación de autoevaluación. (Balbaster *et al.*, 2005).

3.2.5 Integración de la autoevaluación a la planeación estratégica

Un modelo de autoevaluación es efectivo y competitivo en la medida en que se tenga claro los factores estratégicos y operativos desde el ciclo de la planificación y permita una base periódica por un ciclo PHVA y diseñado para mejorar, ajustar y adecuar el desempeño y por lo tanto las competencias, capacidades de la organización en línea con los planes estratégicos como se muestra en la figura 13.

La primera entrada para la autoevaluación organizacional son los resultados del plan estratégico del negocio, implementado a partir de los indicadores estratégicos, metas a corto, mediano y largo plazo; iniciativas, proyectos y presupuestos estratégicos a través de la operatividad de indicadores de gestión.

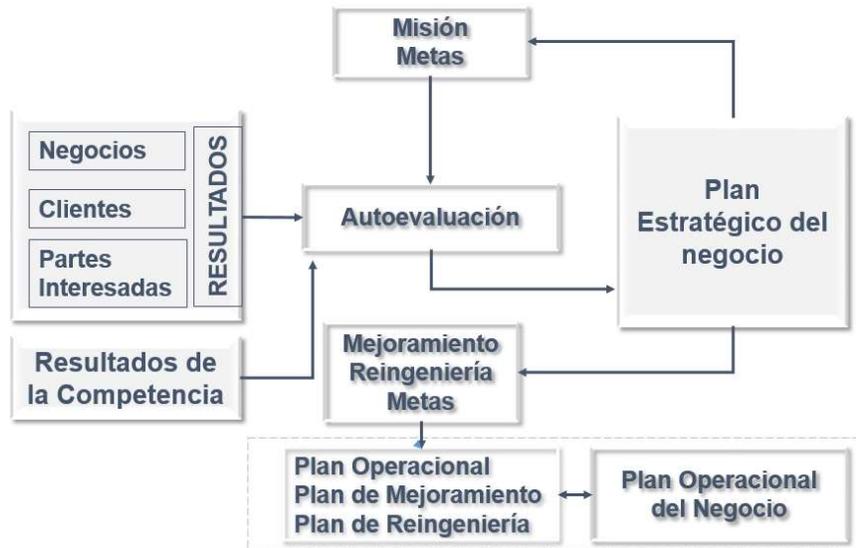
Tabla 10.*Variables relacionadas con la aplicación de la autoevaluación*

Variable relacionadas	Proposición
Madurez en TQM Gestión Total de la calidad	P1 A medida que una empresa se vuelve más madura en TQM, la relación entre el esfuerzo realizado en autoevaluación y los resultados obtenidos se vuelven menos positivos.
Descentralización	P2 Cuanto más madura es una organización en TQM, más descentralizada la aplicación de autoevaluación tiende a ser.
Enfoque	P3 Cuanto mayor es la descentralización de la autoevaluación, menos sofisticada es el enfoque. P4 Cuando la relación esfuerzo-resultados al aplicar la autoevaluación no es positiva para el propósito, el enfoque empleado se vuelve menos sofisticado
Relación esfuerzo - resultado	P5 Cuando la relación esfuerzo-resultados al aplicar la autoevaluación no es positiva para el propósito, el nivel de centralización de la autoevaluación se vuelve más alto P6. Cuanto menos madura sea una empresa en la aplicación TQM, más importante será áreas de mejora derivadas de la autoevaluación.
Importancia de las áreas de mejora	P7 Cuanto más importantes son las áreas de mejora derivadas de la autoevaluación, cuanto más sofisticado tiende a ser el enfoque de autoevaluación.
Generalidad/Particularidad del área de mejora	P8. Cuanto mayor es la importancia de las áreas de mejora, mayor es su generalidad.
Personalización de las áreas de mejoramiento	P9 Cuanto menos sofisticado sea el enfoque de autoevaluación, menor será el nivel de personalización de las áreas de mejora identificadas.
Potencial de mejora	P10. Cuanto mayor sea el potencial de mejora de una empresa al aplicar autoevaluación, la autoevaluación más frecuente tiende a ser.

Nota. La tabla relaciona las variables relacionadas con las proposiciones que influyen al momento de aplicar la autoevaluación. Adaptado de: Balbaster Benavent, F., Cruz Ros, S., & Moreno - Luzón, M. (2005). A model of quality management self-assessment: an exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(5), 432-451.

Figura 13.

Integración de la autoevaluación en la planificación estratégica



Nota. La figura muestra el ciclo PHVA y las etapas de una autoevaluación. Adaptado de Conti, T. (1997). Optimizing self-assessment. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, 8(2-3), 5-15.

El objetivo de la autoevaluación, es identificar las debilidades en los procesos y factores sistémicos que son responsables de las brechas de rendimiento actuales o que podrían evitar el logro de los objetivos estratégicos.

El resultado de la autoevaluación se canaliza de nuevo a la planificación estratégica con mejoras sugeridas, reingeniería, que serán aceptadas o conduzcan a la mejora de las metas. La siguiente fase de planificación operativa, procede en dos niveles complementarios: comerciales y de mejora. (Conti, Optimizing self-assessment, 1997)

3.2.6 Sistemas integrados de gestión

Un sistema integrado de gestión se define como: un conjunto de los procesos interrelacionados que comparten un conjunto de información en: recursos humanos, materiales, infraestructura y recursos financieros para lograr un conjunto de objetivos relacionados con la satisfacción de las partes interesadas (Karapetrovic y Willborn, 1998)

(Nunhes, et al., 2019), establecen en su investigación los principios rectores de la integración de los sistemas de gestión y los elementos esenciales para el desarrollo y mantenimiento de los

sistemas integrados de gestión. Los seis principios son: Gestión sistemática, Estandarización, Integración estratégica, táctica y operativa, aprendizaje organizacional, desburocratización y Mejora continua. Dentro del principio de la Integración estratégica, táctica y operativa se encuentra como uno de los elementos conducir auditorías integradas.

Por otra parte, en la estructura de alto nivel de las normas ISO, dentro del concepto de gestión establece dos elementos fundamentales: dirección y control, donde el control se determina a través de la evaluación del desempeño y se implanta los requisitos de auditoría y revisión por la dirección como actividades de verificación. (Rodríguez y Pedroza, 2017).

Adicionalmente, el concepto de pensamiento basado en riesgo está integrado en dos principios fundamentales de la Norma ISO 9001:2015 enfoque por procesos y mejora continua y es por ello que implícitamente la auditoría integra este concepto.

Existe poca literatura sobre la integración de modelos normalizados y los modelos normativos de la entidades públicas y con mayor razón con auditorías integrales. Sin embargo uno de los trabajos de investigación realizados es el diseño de la metodología de integración entre los requisitos de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y los modelos normativos del decreto 1072 de 2015 (SG-SST), el Decreto 943 (MECI 2014) y el Decreto 2482 de 2012 (MIPG) obteniendo como resultado una matriz correlacional validada, que sirve para orientar la integración de los sistemas de gestión de entidades públicas. (Amézquita *et al.*, 2018)

En noviembre de 2019, el DAFP dentro de la caja de herramientas, incluyó la matriz de articulación de MIPG vs NTC ISO 9001:2015 que permite en una forma rápida poder cruzar los conceptos que se articulan y a partir de ello, poder hacer una integración a partir de esta a otros sistemas de gestión. En Anexo 2 se referencia las diferentes dimensiones de MIPG y la respectiva articulación con los numerales a los que corresponde los requisitos del modelo de gestión de calidad.

3.2.7 Diferencias entre la autoevaluación y la auditoría

Partiendo del hecho que la mejora no puede reconocerse si no es medida, los modelos de gestión de calidad y los modelos de excelencia empresarial, tiene sus propios procesos de evaluación. Es así como las auditorías miden la efectividad y mejora la calidad con los requisitos establecidos, mientras que las autoevaluaciones comparan el desempeño organizacional con unos criterios de

excelencia. Sin embargo, ¿son estas herramientas habilitadoras de la mejora del desempeño o se limitan a la medición del desempeño? La comparación de similitudes y diferencias de la Tabla 11, permiten a su vez evaluar su compatibilidad con el fin de tener un referente para su alineación e integración.

Tabla 11.

Similitudes y diferencias entre autoevaluación y auditoría

Concepto	Autoevaluación	Auditoría
Definición	Juicio, con fines oficiales, que se hace sobre habilidades, principios o decisiones. Cambridge University Press, 2000 Es una revisión, sistemática y periódica de los aspectos de una organización y sus resultados frente a un modelo de excelencia empresarial. EFQM, 2015 Evaluación cuidadosamente considerada que resulta en una opinión o juicio de la eficacia y eficiencia de la Organización y madurez de la calidad. ISO 9004:2018	Examen oficial (Cambridge Editorial universitaria, 2000) Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría. ISO 9000: 2015
Modelo de Referencia	Modelo de excelencia empresarial representando criterios de mejora de desempeño (por ejemplo, MBNQA, EFQM)	Estándar que representa criterios para existencia de un sistema de calidad (por ejemplo, ISO 9001)
Medida Proporcional	Eficacia y Efectividad	Eficacia
Objetivo medido	Rendimiento mínimo requerido para existencia de un sistema de calidad	El mejor rendimiento en su clase
Criterio de medición	Basado en variables (puntuación)	Binario (aceptar/rechazar) – basado en atributos
Práctica	Examinar los datos recopilados con el modelo de referencia para obtener resultados	
Datos Resultados	Autoevaluación Fortalezas y áreas de mejora	Evidencia de Auditoría Resultado de Auditoría
Naturaleza del modelo de referencia	Optimización - Holística	Satisfacción – aboga por políticas
Cambio en el modelo de referencia	Dinámico - Rápido	Estático - Lento
Requerimientos de nivel de desempeño	Alto	Bajo
Principios fundamentales TIPO	Mejora sistemática	Independencia y objetividad
Primera Parte	Autoevaluación	Auditoría Interna
Segunda Parte	Evaluación Interna	Auditoría Externa de cliente o proveedor
Tercera Parte	Evaluación externa para el premio	Auditoría Externa de certificación
ALCANCE Aplicación	General: Todos los aspectos de desempeño de la organización	Función específica: Sistema de Gestión
Enfoque Principal	Planear, hacer, verificar y actuar	Sistemático y documentado
Formalidad	Baja - declaración	Alta - procesal
Confiable y consistencia	Baja	Alta
Aplicabilidad	Específica: Nivel de madurez y esfuerzo	Genérico: Todos los niveles y esfuerzos
Salida	Informe	Informe de resultados
Alineado a la planificación del negocio	Sí	No
MEJORA		
Propósito principal	Sí, la mejora es lo principal	No, la estandarización es lo principal
Motivación	Manejada internamente	Manejada externamente
Estructura de apoyo	No existe	Existe

Nota. La tabla muestra las principales diferencias y similitudes entre la autoevaluación y la auditoría. Adaptado de: Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2001). Audit and self-assessment in quality management: comparasion and compatibility. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 336-377

3.2.8 Alineación de auditorías y autoevaluación

Desde los conceptos y las prácticas fundamentales hay tres estrategias disponibles para la alineación y/o uso simultáneo de la auditoría QA y de la autoevaluación SA (por sus siglas en inglés): primero, integración de los referentes de los modelos, segundo integrar metodologías de control de QA y SA y como tercero los usos cruzados. (Karapetrovic y Willborn, 2001)

3.3 Entidad caso de estudio

La entidad caso de estudio, pertenece al sector defensa orientada a defender la soberanía, independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación, que dentro de la estructura pertenece a la jefatura de estado mayor de operaciones de la Quinta División y específicamente a una Unidad Táctica de Batallón de Policía Militar.

La Brigada con jurisdicción en el Departamento de Cundinamarca además de desarrollar operaciones militares ofensivas contra el accionar delictivo de los grupos armados ilegales, adelanta operaciones de consolidación con el propósito de brindar mejores condiciones de vida a las comunidades menos favorecidas. La Unidad Operativa menor está constituida por trece Unidades Tácticas y una Fuerza de Tarea, un grupo Gaula y una Agrupación de Fuerzas Especiales Urbanas.

La Unidad Táctica para el caso de estudio, es de control urbano con puesto de mando en la ciudad de Bogotá, ejecuta operaciones de control de localidades en áreas urbanas de responsabilidad y se prepara para el empleo a orden de cualquier lugar del territorio nacional autorizado y garantizando el orden público y funcionamiento de instalaciones establecidas.

3.3.1 Direccionamiento estratégico

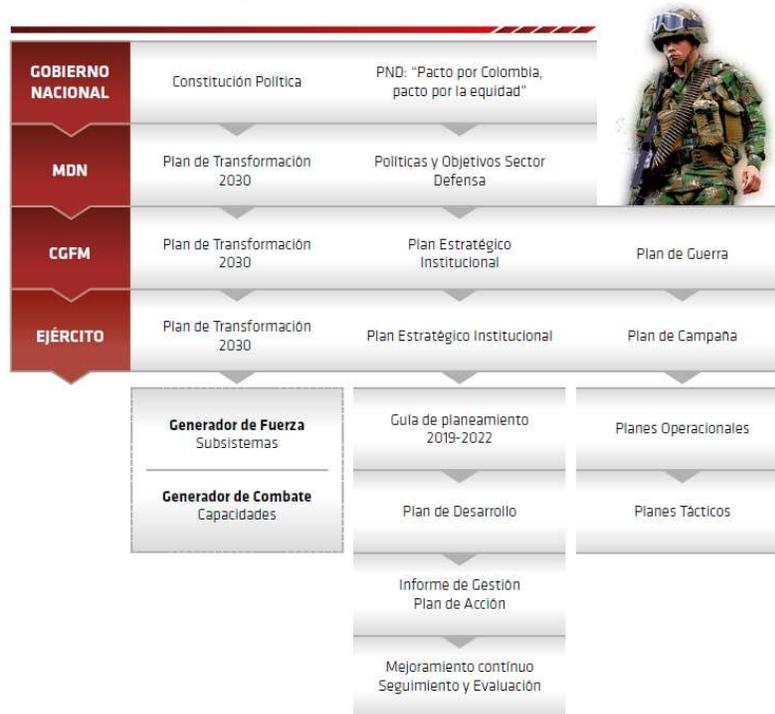
La construcción del Plan Estratégico Militar 2030 (PEM 2030) se realizó desde lo general hasta lo particular como se muestra en la figura 14, en tanto que se toman como punto inicial los Intereses Nacionales de Seguridad. Adicionalmente, la articulación de la misión constitucional de las Fuerzas Militares (establecida en el artículo 217 de la Constitución Política Nacional), la jurisprudencia existente en materia de derechos constitucionales, interés general y deberes constitucionales (ej. C-251 de 2002), las áreas misionales del sector defensa y otros elementos derivados de la planeación estratégica dan origen a los objetivos estratégicos y los objetivos específicos al 2030 (Ministerio de Defensa , 2015).

A partir del Gobierno Nacional, del Ministerio de Defensa Nacional y del Comando General de las Fuerzas Militares, se establecen los objetivos estratégicos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el producto es la Guía de Planeamiento Estratégico (GPE) donde se establecen los lineamientos para el logro de los objetivos y se define mediante el diseño de indicadores estructurados en el Mapa Estratégico y la Matriz de Indicadores. Los objetivos se operacionalizan de acuerdo con las iniciativas estratégicas que se desarrollan a través de planes, programas y proyectos a nivel estratégico, operativo y táctico. (EJC, 2020, p. 14)

El Batallón de Policía Militar No 15, es una de las doce Unidades Tácticas UT adscritas a la Unidad Operativa Menor UOM Brigada No13, luego se acoge al direccionamiento estratégico de la Quinta División del Ejército Nacional. En el nivel operativo y táctico se hace seguimiento por intermedio de los planes de acción y de los indicadores de gestión en el Informe de Gestión Plan de Acción IGPA.

Figura 14.

Alineación estratégica EJC

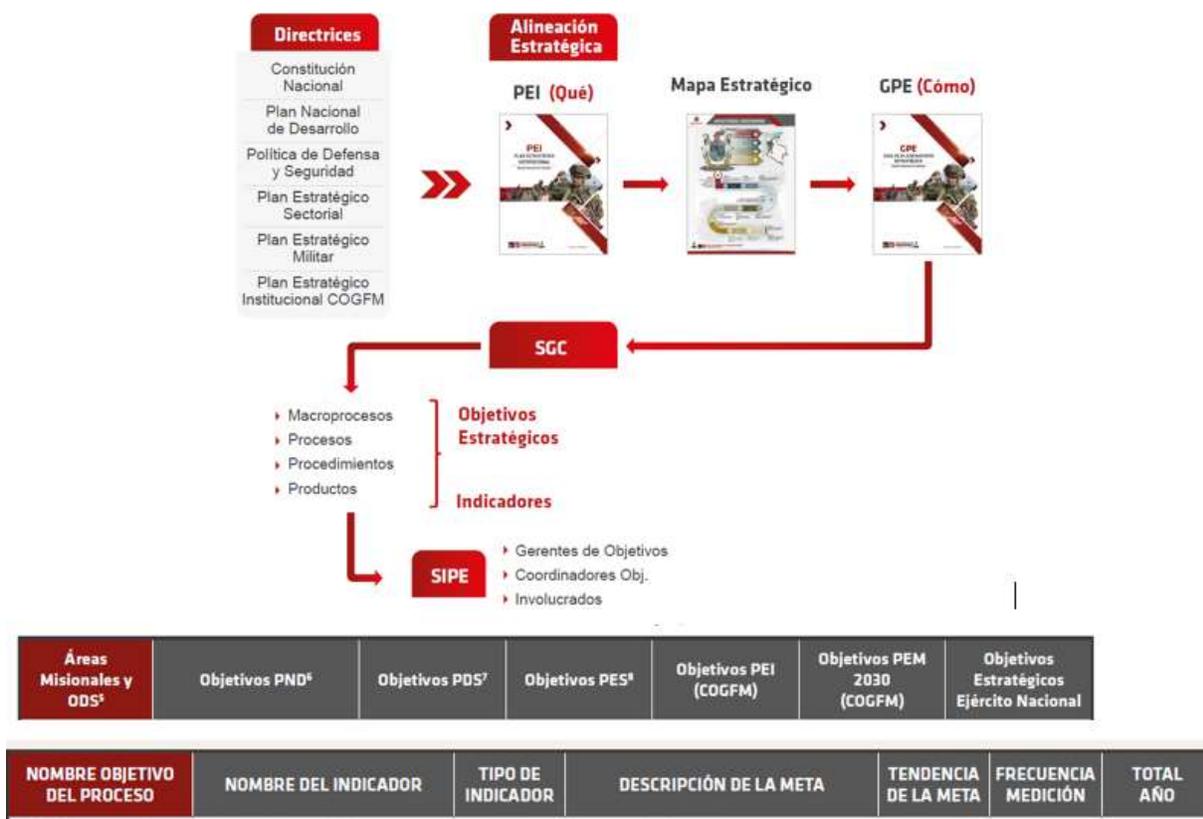


Nota. La figura indica el despliegue de planes estratégicos. Tomado de: Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2020). *Ejército Nacional de Colombia*. Mapa Estratégico Ejército Nacional: <https://cutt.ly/bRn1Lwz>

Teniendo en cuenta las prioridades del sector defensa, se elabora el Plan Estratégico Institucional, coherente con la misión, visión, objetivos y metas cuatrienales de la entidad a cumplir a través del Plan de Acción Anual que se despliegan a través de los objetivos estratégicos identificados en la figura 15.

Figura 15.

Control estratégico EJC



Nota. La figura indica el despliegue de planes estratégicos. Tomado de: Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2020). *Ejército Nacional de Colombia*. Mapa Estratégico Ejército Nacional: <https://cutt.ly/bRn1Lwz>

El Ministerio de Defensa, establece siete objetivos para las fuerzas militares y policía, para generar condiciones de seguridad y convivencia. En el Departamento de Planeación (CEDE5) en mesas de trabajos efectuó un análisis del mapa estratégico para validación, las perspectivas bajo la metodología de *Balanced Scorecard*, el análisis de los objetivos estratégicos para diseñar los indicadores y metas para el logro de resultados del Gobierno Nacional. (EJC, 2020, p. 28)

El objetivo 10. Fortalecer la Planeación, Gestión, Control y Desempeño Institucional. Mediante acciones que garantice la articulación de la planeación, gestión y control de la institución. La gestión por procesos de acuerdo con el Sistema de Gestión (SIG-EJC), afianza la cultura de control y autoevaluación y optimiza la gestión y desempeño fiscal. (EJC, 2020, p. 22)

Bajo el despliegue se establecen las líneas estratégicas, línea de esfuerzo e iniciativas estratégicas en EJC. Para el control de gestión se realiza una evaluación de desempeño con el fin de apoyar la toma de decisión oportuna. Se identifica 13 macroprocesos y 44 procesos los cuales se clasifican en macro procesos en los siguientes tipos: misionales, estratégicos, evaluación y de apoyo que se observan en la figura 16.

3.3.2 Sistema integrado de gestión (SIG-EJC)

De acuerdo con G-JEMPPCEDE5-001 V.0 Guía del Sistema Integrado de Gestión con fecha de emisión de 2019-05-27 estable que:

«El sistema Integrado de Gestión es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que tienen como objetivo orientar y fortalecer la gestión, direccionar, articular y alinear conjuntamente los requisitos de los sistemas que lo componen (Gestión de Calidad, Control Interno, Gestión de Desarrollo Administrativo, Seguridad y Salud en el Trabajo)». (EJC, 2019, p. 5)

A su vez el alcance del Sistema Integrado de gestión, implementado en el Ejército Nacional abarca todos los procesos necesarios para cumplir con la misión institucional, cubre el Comando del Ejército Bogotá, las Unidades Operativas Mayores a nivel nacional, considerando el contexto de la Institución, las partes interesadas y sus requisitos con los alcances relacionados. (EJC, 2019). Esta Unidad Operativa Menor no se encuentra dentro del alcance para Certificación.

De acuerdo con el despliegue de los macro procesos a las Unidades Operativas Menores, como lo es el Batallón de Policía Militar N°15 Cacique Bacatá, el SIG se despliega bajo el ciclo PHVA, en el tipo de macro proceso de Evaluación se deriva el macro proceso de Gestión de Evaluación, Control y Seguimiento que a su vez contiene dos procesos: Gestión Cultura de Control y Gestión de Inspección como se observa en la figura 16

3.3.2.a Proceso de gestión de evaluación, control y seguimiento

El objetivo de este proceso es:

«Fomentar la cultura de control para generar en el personal de la institución una actitud positiva hacia el autocontrol, autogestión y autoevaluación, en el ejercicio de sus funciones y contribuir al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión, planes, objetivos y metas institucionales. El alcance está dado desde el inicio del programa de inspección y plan de acción anual y finaliza con el plan de acciones que conduzcan a la mejora continua.» (EJC, 2018)

Dentro de la institución, en el MIPG en la dimensión de Control Interno, el componente de actividades de monitoreo para el seguimiento de los riesgos y los controles se desarrollan a partir de dos tipos de evaluación: concurrente o autoevaluación y la evaluación independiente, como se observa en la figura 17.

Figura 17.

Componentes de la dimensión de Control interno del MIPG



Nota. La figura muestra como se ha abordado la cuarta dimensión y su política en EJC. Tomado de: Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (2019). Curso Virtual Sistemas de Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI. Bogotá D.C, Colombia.

3.3.2.a.i La autoevaluación: Corresponde a las actividades periódicas realizadas con la participación de los servidores que dirigen y ejecutan los procesos, programas o proyectos, según el grado de responsabilidad y autoridad, mediante la aplicación de mecanismos de verificación (Control Interno) para determinar el logro de los resultados de cada proceso y el buen desempeño de los servidores que llevan a cabo su ejecución. (CEMIL, 2019, p. 354).

Las revisiones y verificaciones internas realizadas por los comandantes y/o jefes de Dependencia, Estados y Planas Mayores, aseguran el cumplimiento de los procesos y procedimientos establecidos. (CEMIL, 2019, p. 355). Para la institución los objetivos de la autoevaluación son:

1. Autoevaluar los resultados de la gestión en tiempo real tomando como base los planes estratégicos, de acción, objetivos, metas e indicadores
2. Autoevaluar la existencia y efectividad de los controles en cada uno de los procesos y procedimientos que aplican las diferentes dependencias de la organización.
3. Definir las acciones requeridas para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos.

Las actividades que se realizan rutinariamente a través de los diferentes mecanismos, durante el desarrollo de los procesos y procedimiento para asegurar su cabal cumplimiento. Las características de la autoevaluación son: Basada en datos reales, frecuencia apropiada, económica, con proyección en el tiempo, comprensible, voluntaria, dinámica. En la figura 18 se relaciona las principales actividades de autoevaluación, las evidencias o mecanismos de control y los responsables.

3.3.2.a.ii Evaluación independiente: Actividades realizadas de manera objetiva e independiente por la Inspección General del Ejército y dependencias de Control Interno de Divisiones DIV, Brigadas BR y Unidades equivalentes, para establecer el funcionamiento del Sistema de Control Interno en el marco de MECI y el Modelo Integrado de planeación y Gestión MIPG. (Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC], 2019)

Figura 18.

Actividades de autoevaluación en EJC

ACTIVIDADES DE AUTOEVALUACIÓN	MECANISMO DE CONTROL (Evidencias de la autoevaluación realizada)	RESPONSABLES
• Verificaciones internas	» Oficio informando novedades encontradas. Actas de revista (ejemplos: acta de revista administrativa almacenes).	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor. Comandantes a todo nivel
• Reuniones de Estado - Plana Mayor Reuniones Operacionales	» Actas de reunión (temas tratados, compromisos adquiridos y seguimiento a los mismos). Libro de reuniones.	» Estado Mayor y Plana Mayor
• Reuniones administrativas	» Acta reunión administrativa.	» Jefes de Estado Mayor
• Evaluación del Plan de Acción (componentes estratégicos - Proceso)	» Informes de gestión Plan de Acción. Análisis de resultados de los indicadores (formatos establecidos).	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor
• Reunión de Análisis Estratégico y/o de Resultado	» Presentación RAE – RAR. Actas.	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor
• Seguimiento y evaluación de los riesgos	» Seguimiento a las acciones propuestas por cada uno de los procesos para el manejo de los riesgos.	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor
• Informes de actividades (semanal - mensual - semestral)	» De acuerdo con los lineamientos de los Jefes de Jefatura, Comandantes, Jefes de dependencia. Estadísticas.	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor
• Monitoreo sistemas de información	» Verificaciones sistemas de información de acuerdo al área y/o proceso (SIATH, SAP, SIIF, SICOE, SIGEWEB, ORFEO, entre otros). Reportes.	» Jefes de dependencia de acuerdo con el área y/o proceso
• Requerimientos solicitados a las Unidades Subalternas	» Análisis información recibida, cruce de datos... Actas de cruces de cuentas, actas de revisión de nómina, entre otros.	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor
• Otros	» Aplicación de otros instrumentos establecidos y que se pueden adecuar al ejercicio de la autoevaluación.	» Jefes de Jefatura – Directores. Estado Mayor y Plana Mayor. Comandantes a todo nivel

Nota. La figura muestra las actividades de control para la autoevaluación. Tomado de: Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (2019). Curso Virtual Sistemas de Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI. Bogotá D.C, Colombia.

Es así como se tienen establecidas las jerarquías de control interno dentro de la institución como se indica en la figura 19.

Figura 19.

Jerarquía del control interno en EJC



Nota. La figura muestra los tipos de evaluación y los responsables de control. Tomado de: Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (2019). Curso Virtual Sistemas de Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI. Bogotá D.C, Colombia.

Por otra parte, a partir de la directiva permanente N°0203/2017 se establece el seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología de *Balanced Scorecard*. En este documento hacen la aclaración sobre la delimitación entre el seguimiento y la evaluación pese a su complementariedad.

1. Seguimiento: Es aquella función que utiliza la recolección de datos sobre indicadores específicos para proporcionar una medida sobre el avance de los planes.
2. Evaluación: Es el proceso mediante el cual se determina la satisfacción de los objetivos propuestos por una política, la eficiencia en el desarrollo, su efectividad, el impacto y sostenibilidad.

El planeamiento del Ejército Nacional, integra el componente estratégico y de procesos, unificándolo en uno solo en el Informe de Gestión Plan de Acción del Ejército IGPA. Sin embargo, las iniciativas, planes de acción en el nivel operativo **son diseñadas independientemente**.

Los Informes de Gestión Plan de Acción Estratégico y de Procesos se presentan trimestralmente y los planes de acción que se generan a partir de ellos se denominan Iniciativas Estratégicas y las Iniciativas de proceso respectivamente. Las anteriores tienen una escala de evaluación como se muestra en la figura 20.

Figura 20.

Escala de evaluación de mecanismos de control



Nota. La figura muestra la unificación de escala de evaluación en la autoevaluación. Tomado de: Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (2019). Curso Virtual Sistemas de Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI. Bogotá D.C, Colombia.

Por otra parte, las listas de verificación de las inspecciones (evaluación independiente) tienen otra escala de evaluación y pesos asignados, figura 21.

Figura 21.

Escalas de calificación y pesos en las listas de verificación de inspección

EJÉRCITO NACIONAL		LISTA DE VERIFICACION INSPECCION						
		MACROPROCESO: Direccionamiento Estratégico						
Código: FO-CEIGE- 162 Área y/o proceso: Gestión de Calidad		Versión: 1		Fecha de emisión: 2014-01-10				
				Pág. 1 de				
		Lista de verificación actualizada a fecha: 2018-05-15						
Unidad inspeccionada:		No. y fecha de directiva y/o documento que origina la inspección						
Fecha de la inspección: (L. apdo)		Responsable del área y/o proceso inspeccionado: (Grado, nombres y apellidos)		Cargo:				
Ítem	Norma de referencia y/o criterio de verificación	Aspectos a verificar (Actividades)	CALIFICACION				Soporte documental y/o evidencia	Descripción observación y/o hallazgo (Condición, criterio, causa y efecto)
			D	IN	N	SN		
			4-60	60-74	75-90	91-100		

GESTIÓN DE CALIDAD	PESO	SUBTOTALES
A. ORGANIZACIÓN		5
B. PLANEAMIENTO		20
PLAN DE ACCIÓN - INFORME DE GESTIÓN PLAN DE ACCIÓN (IGPA)		10
PLANEOS ESPECÍFICOS		10
C. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		20
D. DOCUMENTACION		10
E. FUNCIONAMIENTO		30
F. SISTEMAS DE INFORMACION		5
G. CONTROL Y SEGUIMIENTO		10
TOTAL		100

Rango de calificación:
D): Deficiente
N): Inferior a lo Normal
I): Normal
SN): Superior a lo normal
 Registrar calificación de acuerdo con el rango, establecido en el Reglamento de revistas

Nota. La figura muestra la unificación de escala de evaluación en la autoevaluación. Tomado de: P-COEJC-CEIGE-037 Procedimiento de inspección v.5 (EJC, 2019, p.7)

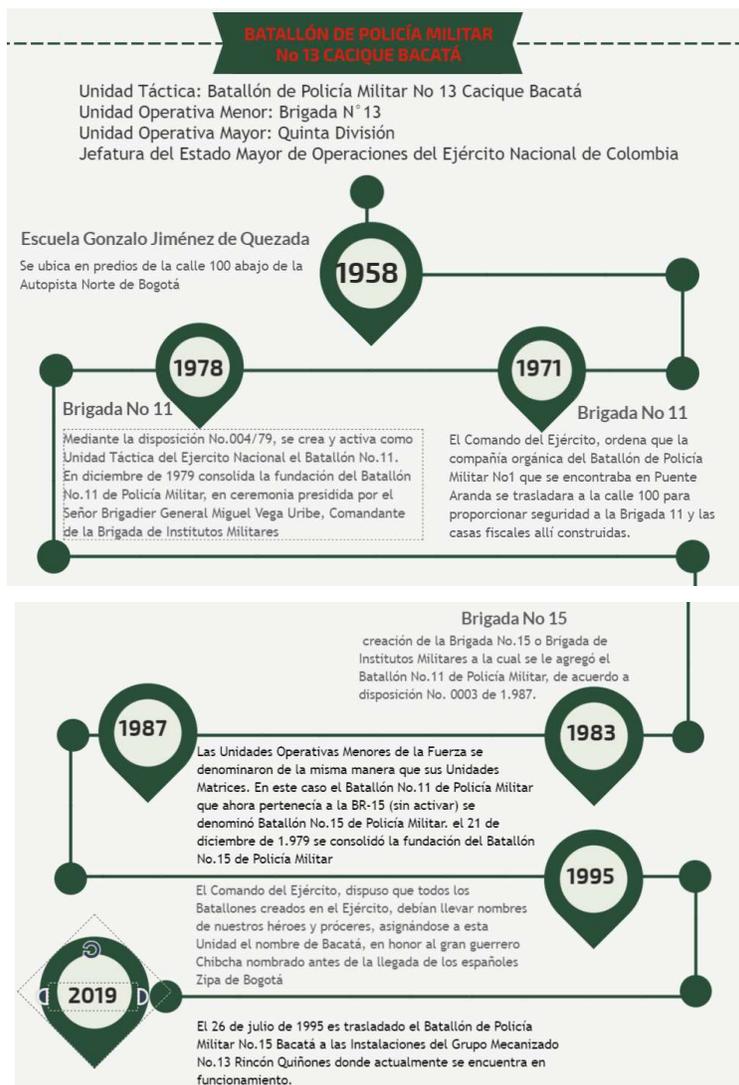
3.3.3 Batallón de Policía Militar BAPOM No15

3.3.3.a Reseña histórica. En la figura 22 se relaciona la línea de tiempo de la Unidad Operativa menor perteneciente al Batallón de Policía Militar No 15 Cacique Bacatá. BAPOM N°15.

El BAPOM N°15 tiene como jurisdicción las localidades de Usaquén, Chapinero, Suba, Barrios Unidos, Engativá y Suba para un total de 611 barrios y 252,77 km en la Ciudad de Bogotá D.C. donde tienen como misión el control sobre 13 pandillas, micro tráfico y delincuencia común.

Figura 22.

Reseña Histórica



Nota. La figura muestra la línea de tiempo de la reasignación estructural del Batallón de Policía Militar No13 Cacique Bacatá. Adaptado de: <https://www.quintadivision.mil.co/?idcategoria=277541>

3.3.3.b Misión. EL BATALLÓN DE POLICÍA MILITAR No 15 “BACATÁ”, a partir del 22 de enero de 2016, en cumplimiento del «plan de operaciones de la BR-13», hasta la expedición de un nuevo plan, desarrolla operaciones militares de combate irregular (control territorial, seguridad y defensa de la fuerza. operaciones psicológicas), con un esfuerzo no armado de forma conjunta coordinada e Inter agencial con un esfuerzo de contribución en las localidades N°1 Usaquén, N°2 Chapinero, N°10 Engativá, N°11 Suba, N°12 Barrios Unidos, para contrarrestar el accionar de las GA, GDOR, SAP y nuevos factores de criminalidad, para mantener la percepción de seguridad. (EJC, 2019)

3.3.3.c Visión. El Batallón de Policía Militar N°15 «Bacatá» se proyecta como una unidad altamente capacitada y entrenada para el cumplimiento de la misión designada, dentro de los preceptos enmarcados en la constitución y la ley como una unidad legítima, garante del respeto por la disciplina militar el cumplimiento de la Ley y el Orden, al interior de la fuerza y en la jurisdicción asignada. (EJC, 2019)

3.3.3.d Estructura organizacional. El Batallón de Policía Militar N°15 “Bacatá” se encuentra organizado como se describe en la figura.

Figura 23.

Organización de la plana mayor BAPOM No15



Nota. La figura muestra la estructura de la Unidad Táctica.

3.3.3.d.i *ASPC*: Servicios Administrativos BAPOM15 y Apoyo Administrativo a las unidades que se encuentran desarrollando maniobras en las diferentes localidades de responsabilidad del BAPOM 15.

3.3.3.d.ii *Unidades de Maniobra*: Seguridad de personalidades, Patrullas perimétricas, Plan Capital Localidad de Chapinero, Escoltas Físicas Personalidades.

3.3.3.d.iii *Unidades de Apoyo*: Seguridad de Guardias Esdegue, BPM15, CEMIL, guardia Antigua, Patrullas Perimétricas Cantón Norte, Plan Capital Localidad de Engativá, Escoltas Material Reservado, Escoltas Físicas Personalidades, Seguridad Ruta de Altos Mandos.

3.3.3.d.iv *Unidades OO.EE*: Seguridad y defensa de la fuerza Cantón Militar de Santana y Libertadores, Maniobras de registro y control militar de área urbana localidad de Usaquén, Guardia santana, patrullas disciplinarias y regulación de tránsito, Guardia Libertadores, dispositivo de seguridad patrullas disciplinarias, regulación de tránsito CSFFMM. Patrullas, seguridad, Perimétricas Cantón Norte, Pelotón anti disturbios, Plan Capital Localidad Suba, Escoltas Material Reservado, Escoltas Físicas Personalidades, Compañía de reacción

3.3.3.d.v *Unidades de Entrenamiento*

4. METODOLOGÍA

La problemática que motiva el desarrollo de esta investigación está relacionada con el análisis de los factores críticos y las buenas prácticas para la autoevaluación del desempeño en entidades públicas con el modelo recientemente actualizado desde la integración vertical, cíclica y coherente que, a través de la metodología, oriente las acciones al cumplimiento de los objetivos.

4.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación desarrollado es de tipo mixto secuencial explicativo, inicia con el método cualitativo que va desde la revisión bibliográfica, compilación, análisis de datos para obtener la perspectiva general desde la exploración para generar las perspectivas teóricas a contrastar con una entidad caso de estudio para construir la metodología de autoevaluación. La segunda fase es el método cuantitativo, que tiene como propósito realizar la validación, análisis estadístico e interpretación de datos cuantitativos obtenidos, a partir de la evaluación de los participantes del grupo focal. (CUAL – CUAN). (Creswell, 2014, p. 277)

4.2 Diseño metodológico

La figura 24 representa el método empleado en la investigación en la fase cualitativa. Se identifica como fenómeno, la autoevaluación del desempeño y la capacidad de ésta para identificar las acciones que aseguren el cumplimiento de objetivos, con el fin de profundizar en este fenómeno y a partir de la revisión de las diferentes fuentes de información, profundizar en un sistema (unidad), en sus particularidades y complejidades.

A partir de este fundamento, se lleva a cabo la revisión bibliográfica referente a la autoevaluación del desempeño en el contexto de gestión de la calidad total, los modelos de excelencia empresarial y los sistemas de medición de desempeño. Desde el análisis cualitativo de la información, se determinan los factores críticos de referencia para la autoevaluación del desempeño.

Un segundo fundamento desarrollado en la investigación es de alcance exploratorio con otras metodologías de autoevaluación desplegadas en las entidades del sector público, para identificar qué brechas existen entre los diferentes factores críticos de evaluación y referentes para la metodología de autoevaluación de desempeño organizacional a establecer en el sector público.

Figura 24.

Diagrama del método de investigación fase cualitativa



Nota. La figura muestra el diseño metodológico de la fase cualitativa. Adaptado de Martínez, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.

Un acercamiento a una entidad pública del sector defensa, con un modelo de control interno MECI como herramienta de apoyo al sistema de gestión mediante el sistema de control interno SIC, que robustece la gestión y sus resultados; como un tercer fundamento para reconocer a partir de su experiencia los factores críticos de mayor relevancia considerados en la autoevaluación y alimentar el modelo propuesto.

El último fundamento se orienta hacia la validación de la metodología propuesta, dada desde las dimensiones de: claridad, pertinencia y aplicabilidad (Rodríguez Rojas, 2017) a través de un cuestionario que permite evaluar la confiabilidad y validez mediante la evidencia del contenido, el constructor y su valor predictivo, que van a depender de la población en la que se está aplicando que de acuerdo a la unidad de investigación es para la aplicación y uso concreto de la Unidad Táctica.

Para el diseño de la investigación, la tipología es caso único o unidad de análisis que corresponde a la unidad operativa menor: Unidad Táctica BATALLÓN DE POLICÍA MILITAR No15 BACATÁ, a partir del que se busca representar o generalizar analíticamente el fenómeno: la autoevaluación del desempeño y la capacidad de ésta para identificar las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos específicos, con el fin de profundizar en este fenómeno y a partir de la revisión de las diferentes fuentes de información, profundizar en un sistema (unidad), en sus particularidades y complejidades, es así que con el resultado del estudio de caso se pueda generalizarse a otros que representen condiciones teóricas similares. (Yin, 2009)

Con el análisis de las convergencias, divergencias y complementariedades de los modelos de autoevaluación y el proceso, se establece la metodología de autoevaluación, y se evalúa contenido con la aplicación de encuesta de percepción. Se tabula, procesa, analiza e interpreta los datos recopilados de las validaciones.

4.3 Alcance y fases de la investigación

En el desarrollo de las fases de investigación cualitativa y cuantitativa las preguntas que se van haciendo son:

¿Qué factores en la autoevaluación identifican las acciones para el cumplimiento de los objetivos?

¿Cómo es la autoevaluación de desempeño que identifica las acciones para el cumplimiento de los objetivos?

Se plantean las siguientes fases de ejecución así:

4.3.1 Revisión bibliográfica

Es así que para el logro del primer objetivo se plantea una recolección de los datos de la bibliografía de referencia, relacionada con la evaluación de desempeño de las organizaciones a partir de fuente primarias Gubernamentales e Internacionales: DAFP, EJC, EFQM, MBA, DEMING, FUNDIBEQ, CAF, Corporación Calidad y otras fuentes secundarias de los documentos relevantes en el proceso de investigación relacionadas con los instrumentos de autoevaluación de desempeño de los Modelos de Excelencia y de la orientación para lograr el éxito sostenido, al igual que trabajos de investigación, artículos de investigación y disertaciones académicas

relacionadas. Mediante el análisis documental se identifican los criterios que son coincidentes para las acciones de cumplimiento de objetivos como resultado de la matriz relacional.

4.3.2 Análisis de la aplicación de la autoevaluación en una entidad estatal

Para el logro del segundo objetivo, se hace acercamiento a una unidad operativa menor BAPOM No 15, para conocer cómo en el EJC, se está implementando el MIPG y se ha articulado desde la dimensión de evaluación de desempeño y control interno el monitoreo al cumplimiento de las políticas, los objetivos estratégicos y específicos en su misionalidad.

Se realiza mediante el método del diálogo y métodos de entrevistas, estudio de campo y formación en el CEMIL como participante del diplomado de Sistema de Control Interno dentro de la institución para identificar: los mecanismos de autoevaluación e identificar como se determina el logro de los resultados de proceso y desempeño en la unidad de estudio. Para el contexto del modelo MIPG y MECI se recibe formación virtual en DAFFP, en las actualizaciones del modelo.

Las fuentes de evidencia documental, las observaciones directas como las visitas guiadas, la relación de asistencia a la Rendición de Cuentas tanto de EJC, Quinta División, las entrevistas al comandante de la Unidad Táctica, jefe de Estado Mayor, Suboficial de Control Interno, mediante entrevistas presencial, telefónico aclaratorio se relacionan en el Anexo 3 Semblanza y cadena de evidencia en una ventana de tiempo de enero 2019 y hasta lo corrido en 2021.

Una vez identificado tanto los criterios de modelos de autoevaluación nacionales e internacionales, los de MIPG, la evaluación independiente, las actividades de autoevaluación en la Unidad Operativa Menor: BAPOM N°15, se emplea el instrumento de la matriz relacional de los criterios concordantes. La matriz como instrumento permite conocer la relación o el grado de asociación que tiene dos o más variables en un contexto particular (Hernández, et al., 2014, p. 93). Es construída a partir de las categorías que permiten relacionar los factores críticos de los modelos de evaluación de desempeño que identifican las acciones para el cumplimiento de los objetivos frente a las dimensiones de MIPG.

4.3.3 Construcción de la metodología de autoevaluación del desempeño

Del resultado de estos dos análisis conceptuales se procede a diseñar la metodología de autoevaluación del desempeño. A partir de estos resultados de análisis de contenido, se establece una codificación que asocia los factores, la puntuación y las diferentes etapas de la

metodología estructurada con el fin de escalar el desarrollo a través de un documento metodológico.

La estructuración de la metodología se fundamenta en el proceso de autoevaluación planteado en *A self-assessment scheme for an R&D organization based on ISO 9004: 2000* a partir de un ciclo PHVA distribuido en seis etapas (Hwang, *et al.*, 2012), en las etapas de autoevaluación de marco común europeo CAF (European Institute of Public Administration [EIPA], 2019) y las buenas prácticas que enmarcan su aplicación en entidades públicas europeas. (Melpomeni, *et al.*, 2013), (Murat y A. Azmi , 2018).

Para la estructuración del instrumento se hace un análisis de los factores identificados en las etapas anteriores de este diseño metodológico, tomando como fundamento la integración de la autoevaluación en la planificación estratégica planteada en *Optimizing self-assessment* según (Conti, 1997), el modelo estructural de resultados basado en (Calvo, *et al.*, 2014), la matriz y la puntuación del CAF (EIPA, 2019), los factores y criterios a evaluar se fundamenta en los requisitos establecidos para la medición del desempeño institucional en el modelo integrado de gestión y el instrumento de autodiagnóstico (DAFP, 2019), en la matriz de resultados se prioriza con base en los indicadores de resultado del Plan Estratégico Institucional (EJC, 2020).

Para socializar la metodología estructurada con la Unidad Táctica se emplea la estrategia del seminario en línea y en un grupo focal (Bertoldi, *et al.*, 2006) como escenario de investigación (Buss Thofehrn, *et al.*, 2013), herramienta de investigación no experimental, como respuesta al aislamiento social por causa de la pandemia COVID 19, este instrumento permite recolectar la información en un evento transmitido en vivo (Torrez, 2020). Para la investigación, busca incluir múltiples participantes para que aparezca una múltiple variedad de puntos de vista, para demostrar que a partir de un consenso se refiere a lo real, útil y significativo del resultado. (Moral, 2006, p. 161)

4.3.4 Validación de la metodología de autoevaluación

Los criterios de validez para los trabajos de investigación cualitativos según (Creswell, 2014) a una persistente y prolongada observación, triangulación, revisión de pares, análisis de casos negativos, clarificar la fundamentación de la investigación, comprobación por los miembros de la investigación, audiencias externas.

Para la validación de la metodología de autoevaluación se realiza una encuesta de percepción a un grupo foco de juicio de expertos. Se plantean los diferentes pasos y aspectos para realizar la socialización por medio audiovisual, siguiendo la preparación de un seminario en línea (Torrez, 2020, p. 1990) así:

1. Preparar la presentación y el guion
2. Generar el video e invitación para ser transmitido por *YouTube*.
3. Generar la encuesta de percepción en *Google Forms*.
4. Promocionar la socialización mediante el uso del correo electrónico y redes sociales
5. Generar confirmación, recordatorios, notificaciones por correo y seguimiento
6. Verificar previamente el aspecto tecnológico, del video, la encuesta de percepción, accesos por el enlace y código QR.

Para determinar la validez de contenido, se aplica las técnicas de recolección de datos, a través del metaanálisis que integra de forma cuantitativa la información durante las etapas de la socialización y del cuestionario previamente elaborado (Torrez, 2020, p.1995). Se usa como instrumento de medición y validez puesto que a partir de él se mide las variables, respecto a el contenido, el criterio y el constructo con el fin de eliminar sesgos en la investigación.

Los expertos se conforman a partir del amplio espectro de opinión del objeto de estudio. La selección para la invitación de los participantes, está representada no sólo por la competencia en el tema, sino también por la experiencia en el contexto de la entidad donde se llevó a cabo el caso de estudio. El desarrollo se aborda mediante un espacio virtual, se proporciona la información sobre los objetivos de la investigación, la naturaleza de la metodología utilizada, el tiempo destinado.

En esta investigación, se ha seleccionado como participantes para el juicio de expertos dentro del ámbito de la entidad pública donde se desarrolló el caso de estudio, en la jerarquía en control interno en el Ejército Nacional de Colombia para los macroprocesos de direccionamiento estratégico (gestión de calidad, planeación estratégica), Operacional (análisis, control y gestión operacional), Gestión Educativa y Doctrina (Gestión Educativa y Militar), Gestión de Evaluación, Control y Seguimiento (gestión cultura de control, gestión de inspección). Se incluye en la selección de participantes a Profesionales con experiencia laboral en entidades públicas en el proceso de control interno, planeación de sistemas de gestión institucional MIPG, Evaluador Líder de Premio Nacional de la Calidad, Consultoría en sistemas integrados de gestión. En el Anexo 4 se relaciona la demografía de la selección de los participantes al juicio de expertos.

La evaluación del rigor y la calidad metodológica en cuanto a la validez se estructura en las preguntas de la encuesta en el contenido y la aplicabilidad. El instrumento de validación utilizado es un cuestionario basado en (Rodríguez Rojas, 2017), contiene 12 ítems en total y emplea la escala Likert. El Cuestionario con las preguntas de claridad, pertinencia, aplicabilidad de la metodología se relacionan en el Anexo 5.

Para el registro y clasificación de la evidencia que se recoge se organiza, integra y sintetiza para facilitar el análisis y garantizar la fiabilidad general a llevar al informe de resultados. El proceso analítico de la investigación se lleva en cada una de las fases, sin embargo, en esta el objetivo principal es tratar la información para confrontarla con los resultados de las fases anteriores, mediante matrices de categorías que permiten realizar análisis cruzados de evidencias. Se hace la creación de gráficos para facilitar la comparación. La tabulación de frecuencia sobre las respuestas y sus relaciones se establecen mediante indicadores como medias y varianzas. Con el resultado obtenido se crea la explicación y conclusiones. (Villareal y Landeta, 2010, p.45).

Para las escalas y medidas estadísticas, se elige la escala de Likert, por su grado de aceptación ya que es un instrumento psicométrico comúnmente utilizado en cuestionarios para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Para ello se le solicitó marcar únicamente en la columna que considera que se ajusta mejor a la realidad, siendo el 1) No estoy de acuerdo; 2) Poco de acuerdo; 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo; 4) de acuerdo; 5) Muy de acuerdo.

Con el fin de estimar la fiabilidad del instrumento según (Frías Navarro, 2020), el método de consistencia interna permite estimar la fiabilidad del instrumento de medida a través de unos ítems que se espera midan el mismo constructo o única dimensión teórica de un constructo latente.

Para el cálculo del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna se emplea Omega de McDonald, ya que éste controla alguno de sus sesgos. No exige que los errores no estén relacionados ni el modelo de medida de la tau-equivalencia tal como se especifica en alfa de Cronbach. (Frías Navarro, 2020)

Omega de McDonald es robusto y se basa en la matriz de correlación policórica entre los ítems (más adecuada para datos ordinales) (Frías Navarro, 2020). No depende del número de ítems de acuerdo con lo referenciado en la expresión matemática. (Ventura-León y Caycho Rodríguez, 2017)

$$\omega = \frac{\left[\sum_{i=1}^i \lambda \right]^2}{\left[\sum_{i=1}^i \lambda \right]^2 + \left[\sum_{i=1}^i 1 - \lambda_i^2 \right]}$$

Donde:

ω : es el símbolo de coeficiente omega
 λ_i : carga factorial estandarizada i

Para considerar un valor aceptable de confiabilidad mediante el coeficiente omega, éstos deben encontrarse entre 0,70 y 0,90. El Análisis estadístico factorial se realiza con el software JAMOV! versión 1.6.23.0. (Jamovi, 2021)

4.4 Diseño muestral

En el proceso investigativo se emplea un muestreo no probabilístico, a partir de los referentes teóricos sobre la autoevaluación como herramienta de mejoramiento continuo de los modelos de excelencia empresarial y el del modelo integrado de planeación y gestión. La muestra con participantes, en evento grupal. Muestras variables donde se hace selección de una entidad del sector defensa con características de enfoque al resultado y autocontrol.

El logro del objetivo del trabajo de investigación, se establece a partir de la identificación de los factores críticos para la autoevaluación de desempeño de referentes Nacionales e Internacionales. De la misma forma se identifican los factores críticos de la autoevaluación en la institución que dan un primer acercamiento de la situación actual. Con esta información se lleva a cabo entrevistas a desarrollar con el personal relacionado con autoevaluación y evaluación independiente para tener una visión holística del tema de investigación.

A partir del análisis de los datos y el contraste con la literatura de referencia y con los resultados obtenidos y empleando el principio de triangulación, se infiere la metodología de autoevaluación de desempeño que permita tener la capacidad para identificar y asegurar el cumplimiento de la

misión, planes, objetivos y metas institucionales. Finalmente, la metodología de autoevaluación estructurada se evalúa y así verificar la pertinencia de la propuesta.

4.5 Instrumentos y técnicas de evaluación

El constructo que relaciona los objetivos con los instrumentos, técnicas en términos de la autoevaluación del desempeño y la capacidad para identificar y asegurar los resultados alineados con los logros para la toma de acciones para la mejora continua, se muestran en la figura 25.

Figura 25.

Instrumentos y técnicas de investigación

OBJETIVO 1: Identificar los factores de autoevaluación de desempeño de las organizaciones para el Sistema de Gestión de referencia Internacional y Nacional		
INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
Matriz Relacional de las autoevaluaciones de referencia Internacional y Nacional	Análisis Documental del contenido	Concordancia de factores entre las metodologías de autoevaluación
OBJETIVO 2: Determinar la situación actual de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral en la Unidad Táctica a partir de los factores relevantes de las metodologías de autoevaluación de desempeño de referencia		
INSTRUMENTO	TÉCNICA	RESULTADO
Matriz Relacional de la concordancia de factores entre las metodología de autoevaluación de referencia y las establecidas por la Unidad táctica	Análisis de correspondencias Investigación de campo (Entrevistas individuales)	Brechas de los factores relevantes de las metodologías de autoevaluación del desempeño
OBJETIVO 3. Desarrollar la metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral para la Unidad Táctica, desde los factores que orienten las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la entidad.		
Guía Metodológica con los aspectos para su construcción que correlacione los factores, las acciones a tomar y los resultados a lograr	Análisis de Información	Instrumento: Metodología de autoevaluación del SIG para la Unidad Táctica
OBJETIVO 4. Validar el contenido de la metodología de autoevaluación del desempeño, aplicada en la Unidad Táctica.		
Socialización Entrevista grupal	Validación de contenido Validación del constructo	Validación de la Metodología de autoevaluación por expertos

Nota. La figura muestra la estrategia para desarrollar el diseño metodológico mediante los instrumentos, la técnica y los resultados a lograr.

5. RESULTADOS

5.1 Factores de autoevaluación del desempeño

Los factores de autoevaluación, tiene por objeto principal identificar las brechas de rendimiento tanto en relación con los objetivos de una organización con la competencia a su interior, identifica los procesos que generan los resultados, los procesos que generan brechas negativas como la alineación con los objetivos estratégicos y los factores críticos o facilitadores para una entidad.

Para estructurar la metodología de autoevaluación, es necesario identificar los factores que son importantes para el logro de la alineación de los objetivos y que son referentes a nivel internacional y nacional.

El objetivo inicial de hacer la comparación entre los diferentes modelos internacionales de Gestión de Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia 2020, El Modelo Gerencial Deming 2019, El Modelo Iberoamericano para la Excelencia 2019, El Modelo Malcolm Baldrige 2019 y el Modelo NEIG 2019, radica en poder identificar aquellos FACTORES que desde la autoevaluación contribuyen en la capacidad de identificar y asegurar el logro de los resultados.

El objetivo de los diferentes modelos de excelencia es alentar a las organizaciones a avanzar en el conocimiento y en el logro de la calidad y mejorar la satisfacción de los clientes/consumidores/usuarios/ciudadanos, los diferentes modelos de autoevaluación han ido modificando los criterios, los cuales son un conjunto de estándares de calidad, definen como una organización puede establecer un sistema de gestión excelente, incluso con enfoque a los objetivos hacia el desarrollo sostenible.

Es por ello que los factores a evaluar corresponden, a aquellos relacionados con la implementación de una gestión total de la calidad, siendo de aplicación para organizaciones de fabricación, servicio, pequeña empresa y no sólo en el sector privado, sino ha cogido gran auge en el sector público y organizaciones sin ánimo de lucro, como lo han establecido en su clasificación en los diferentes premios de excelencia por categorías.

Los modelos de excelencia seleccionados para análisis, buscan mejorar la competitividad, son de naturaleza no prescriptiva, luego no ofrecen herramientas de control, sino que trabajan con acciones de mejora continua.

Al hacer el análisis desde los conceptos y principios de los modelos, la primera diferencia que se encuentra es el número de principios, mientras que el Modelo EFQM como FUNDIBEQ se basa en 8 principios, el Modelo Deming se basa en 14 principios de la filosofía Deming, el Modelo Baldrige se basa en 11 conceptos, el Modelo Nacional de Excelencia e Innovación se basa en 10 conceptos, en tanto que el Modelo Integrado de planeación y Gestión se basa en 6 principios. Para visualizar mejor las diferencias en la tabla 12 se relacionan para cada modelo los principios y conceptos. El Premio Deming tiene conceptos técnicos y se enfatiza en el control estadístico, la resolución de problemas y el perfeccionamiento continuo, mientras que el Modelo Baldrige y EFQM e Iberoamericano se centra en el liderazgo y la organización desde una perspectiva de dirección. NEIG y MIPG, se centra en el logro de los resultados desde el enfoque de las partes interesadas. Lo común es que todos se enfocan en la excelencia y la mejora continua.

Comparando los principios de EFQM y los de MBA, la diferencia existe para EFQM en gestionar con agilidad las respuestas en: capacidad para el cambio, flexible y rápida a las nuevas tendencias del mercado, cliente, procesos, trabajadores. El Enfoque en los objetivos de desarrollo sostenible (para conseguir un crecimiento sostenible y una buena posición del mercado para la supervivencia de la organización) y la Perspectiva de sistemas (tratar la organización como un sistema compuesto por subsistemas cuyo fin es obtener la excelencia mediante la síntesis, la alineación e integración). El Modelo MBA se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque al cliente y el mercado.

El Modelo Deming tiene diferencias con respecto a los otros modelos con un enfoque técnico, con conceptos más detallados, pero que tienen puntos comunes con lo planteados por los otros. Se centra en crear un sistema organizativo que fomenta la cooperación tanto interna como externa, el aprendizaje para facilitar la implementación de la gestión de procesos que conlleva a una mejora continua en productos, servicios, procesos y la satisfacción del colaborador.

Tabla 12.

Conceptos o principios fundamentales de los modelos

MODELO EFQM	MODELO IBEROAMERICANO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	MODELO MALCOLM BALDRIGE	MODELO DEMING	MODELO NACIONAL DE EXCELENCIA E INNOVACIÓN	MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN
1. Estrategia	1. Mantener resultados sobre salientes en el tiempo	1. Entregar valor y resultados	1. Crear y difundir la visión, propósito, misión	1. Liderazgo	1. Integridad, transparencia y confianza
2. Clientes y grupos de interés a largo plazo	2. Añadir valor a clientes y ciudadanos	2. Excelencia enfocada en el cliente	2. Aprender y adoptar la nueva filosofía	2. Estrategia	2. Orientación a resultados
3. Liderar con visión, inspiración e integridad	3. Liderar con visión, inspiración e integridad	3. Liderazgo visionario	3. Enseñar e instituir el liderazgo	3. Estructura	3. Articulación Institucional
4. Gestionar con agilidad	4. Gestionar con agilidad	4. Gestión por Hechos	4. Eliminar estándares de producción y las cuotas numéricas, sustituir con mejora continua	4. Alianzas	4. Excelencia y Calidad
5. Desarrollar la capacidad de la organización	5. Alcanzar el éxito con las personas	5. Valorando a las personas	5. Instituir un programa vigoroso de entrenamiento y educación	5. Usuarios	5. Aprendizaje e Innovación
6. Aprovechar la creatividad y la innovación	6. Impulsar dinámicas de creatividad e innovación	6. Aprendizaje organizacional y agilidad	6. Instituir la capacitación en el trabajo	6. Colaboradores	6. Toma de decisiones basado en evidencias
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas	7. Desarrollar alianzas	7. Gestión para la innovación	7. Desterrar el temor, generar el clima de innovación	7. Procesos	
8. Objetivos de desarrollo sostenible	8. Implicación en la creación de un futuro sostenible	8. Responsabilidad Social	8. Eliminar la práctica de otorgar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio	8. Conocimientos	
		9. Centrarse en el éxito	9. Mejorar de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios	9. Innovación	
		10. Ética y Transparencia	10. Eliminar los eslogans, las exhortaciones, las metas numéricas para la fuerza laboral	10. Logros, impactos, aprendizajes	
		11. Perspectiva en los sistemas	11. No depender más de la inspección masiva		
			12. Derribar las barreras que impiden hacer bien un trabajo		
			13. Eliminar las barreras entre departamentos		
			14. Empezar acciones para alcanzar la transformación		

Nota. En la tabla se relaciona los principios de los cinco modelos de excelencia empresarial.

En el Modelo *Deming* el enfoque es del control estadístico, la resolución de problemas y la mejora continua, mientras que el Modelo MBA, se fundamenta en el liderazgo hacia el cliente, el apoyo a la organización, en la medición de índices y parámetros y en el *benchmarking* para obtener una ventaja competitiva.

Los Modelos EFQM y *Baldrige*, impulsan la aplicación de criterios mediante una herramienta de autoevaluación para identificar las fortalezas y las áreas de mejora, han integrado además la política social para el logro de ventajas competitivas.

En la estructura, el Modelo Iberoamericano, maneja las relaciones dinámicas e integradas entre los criterios, si un proceso es clave dentro de los agentes facilitadores entonces los resultados con relación a los procesos deberían aparecer en los criterios de resultados.

Mientras que los Modelos de Excelencia de *Malcom Baldrige* y el Modelo *Deming* tienen como criterios adicionales el análisis de la información y la gestión del conocimiento. El Modelo Iberoamericano, destaca el criterio de la alianza y los recursos. El otro aspecto a analizar es el peso de los puntajes, el modelo EFQM, Iberoamericano y de Malcom Baldrige tienen un peso hasta 1000 puntos, mientras que para el modelo Deming básico va hasta 300 puntos. Por otra parte, el modelo NEIG y MIPG puntúa hasta 100 cada criterio o dimensión.

En el análisis de contenido para construir la matriz se correlacionan los criterios para cada modelo, se listan los subcriterios y se registra el puntaje asignado por cada modelo, para poderlos comparar se calcula el peso en porcentaje ($\text{puntaje del subcriterio} / \text{puntaje total}$), como se desarrolla en el Anexo 6. Matriz correlacional de los factores y puntajes de evaluación en los modelos de excelencia. Este análisis permite identificar los factores, para hacer la categorización y codificación a partir del marco conceptual tomado del proceso de autoevaluación y su integración a la planificación.

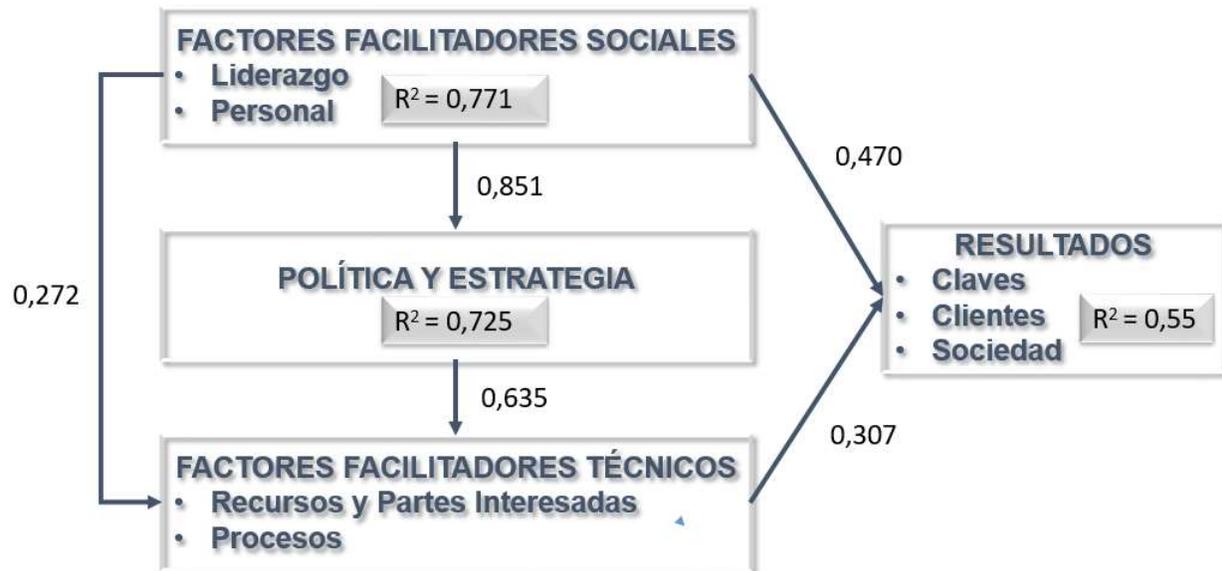
Al identificar los factores para la autoevaluación que permitan integrarla a la planificación estratégica y de esta forma alinearla con el proceso, entonces al evaluar cómo los modelos contribuyen al alcance de la estrategia de las organizaciones desde la autoevaluación, se revisa la importancia de la puntuación, el poder identificar los procesos que deben mejorar para que se puedan lograr los objetivos, de tal forma que desde un liderazgo dirigido a una mejora sostenible en la organización, se busque una ruta para lograr sus resultados.

La identificación de los elementos críticos, las relaciones y sinergias, en el proceso de lograr excelentes resultados, se ha estudiado en investigaciones previas, en la agrupación de cuatro

factores: factor social, política y estratégica, factores facilitadores y los resultados. (Calvo Mora, et al., 2014)

Figura 26.

Modelo estructural de resultados



Nota. La figura muestra la relación de los criterios de los modelos de excelencia para el logro el diseño metodológico de la fase cualitativa. Adaptado de Calvo Mora, A., Ruiz Moreno, C., Picón Berjoto, A., & Cauzo Bottala, L. (Mayo de 2014). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *Journal of Business Research*, 67(5), 769-774. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042>

Estos estudios han concluido que los factores sociales actúan como una fuerza impulsadora del proceso de mejora continua y son fundamentales para la implementación de los sistemas de gestión de calidad, para tener un efecto directo en los resultados que la organización es capaz de lograr. A su vez estos factores son la base para la administración y las personas pueden implementar técnicas y prácticas relacionadas con los factores técnicos, así mejorar el impacto en las partes interesadas y finalmente los resultados que se ofrece desde la información cuantitativa para anticiparse a los competidores y necesidades actuales y futuras. (Calvo Mora, et al., 2014)

Teniendo en cuenta que los resultados de la autoevaluación, sirven para la planificación y creación del valor, se constituye en un instrumento de gestión que se integra al ciclo de mejora continua, surge el cuestionamiento de ¿Cómo los factores pueden medir y si hay relaciones

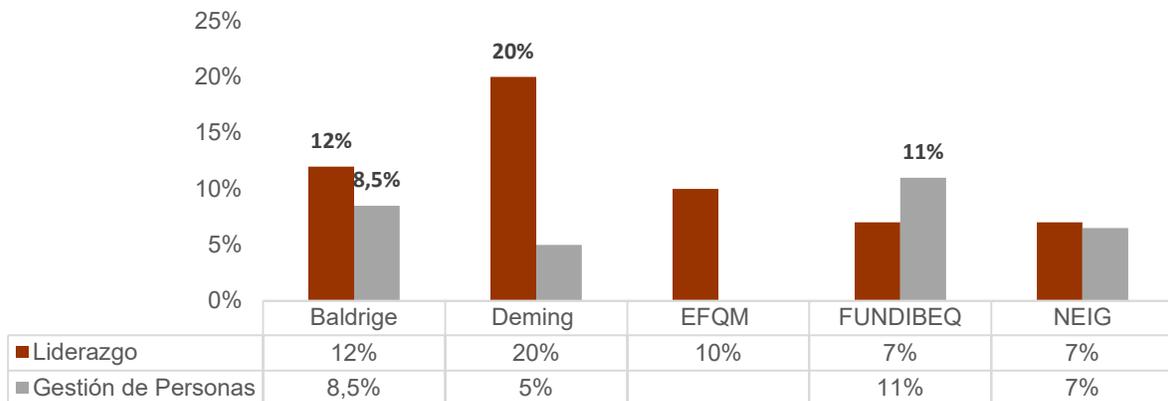
causales utilizando los instrumentos de autoevaluación? Se identificó investigaciones que, a través de metodologías como mínimos cuadrados, procesos de análisis jerárquico, relaciones estructurales lineales, análisis de regresión múltiple entre otros, se demuestran que los criterios de los modelos de excelencia empresarial en su puntuación son confiables, válidos y miden lo que pretende medir y analizan estadísticamente las relaciones causales, entre los estudios se encuentran (Saunders y Mann, 2005), (Arumugam, *et al.*, 2009), (Nihal P, *et al.*, 2008), (Yannis y Siskos, 2010), (Belvedere, *et al.*, 2016), (Murat y A. Azmi , 2018).

5.1.1 Factores facilitadores sociales

Se hace una primera categorización con base en el modelo estructural de resultados señalado en la figura 26, se compara los factores facilitadores sociales asociados con el liderazgo y el personal. Al comparar los criterios categorizados con los puntajes asignados por cada modelo, se calcula el peso en porcentaje para su análisis, como se señalan en la figura 27.

Figura 27.

Comparación de factores facilitadores sociales



Nota. Los pesos de los criterios son categorizados y comparados en el gráfico de barras.

La comparación de pesos de los factores de autoevaluación de los modelos de excelencia, se observa que en el modelo Deming el mayor peso que le asignan a la puntuación es al criterio de liderazgo con un 20% se relaciona con la importancia que este modelo da al capital humano desde el dirigir la cultura de la organización, reforzar los valores, crear condiciones para hacer cambios, estimular la creatividad e innovación y comprometerse con el propósito, visión y estrategia. (JUSE, 2018) Mientras que en el MBA es de 12%, para este modelo, aunque es uno

de los mayores pesos, es importante el liderazgo de la alta dirección, la gobernanza y las responsabilidades, sociales. (NIST, 2019)

En cuanto al factor de la gestión de personas, es el Modelo FUNDIBEQ con un 11% que establece en los subcriterios la gestión de las personas como apoyo a la estrategia de la organización, el desarrollo de la capacidad del conocimiento y desempeño de las personas; la comunicación, implicación y delegación de las personas en la organización y la atención y reconocimiento de las personas. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019).

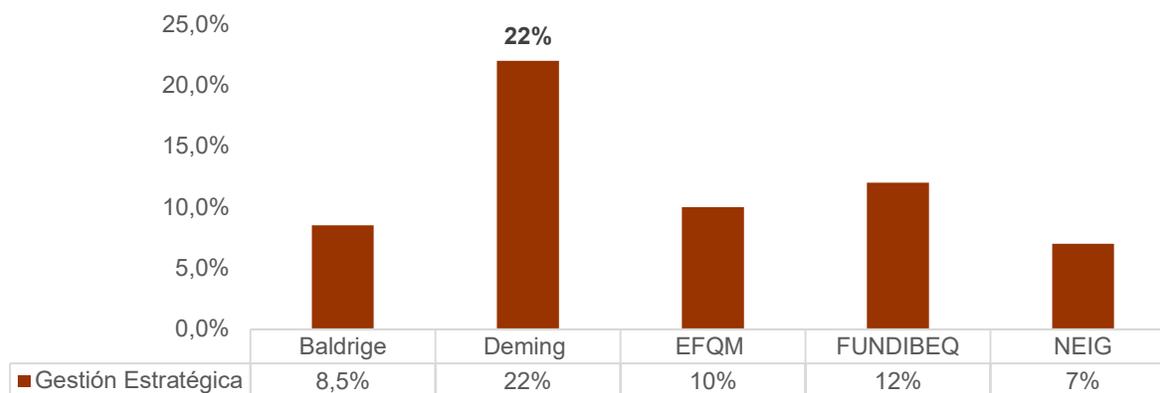
Para MBA este factor tiene un peso de 8,5% y relaciona como subcriterio el sistema de la fuerza laboral, el aprendizaje y motivación de las personas, así como también como su bienestar y satisfacción. (NIST, 2019)

5.1.2 Política y estrategia

La segunda categorización para el criterio agrupado de Política y Estrategia en la comparación de pesos se observa en la figura 28.

Figura 28.

Comparación de criterios de política y estrategia



Nota. Los pesos de los criterios son categorizados y comparados en el gráfico de barras.

El mayor peso es asignado para la gestión estratégica con un 22% en el modelo Deming los subcriterios se enfocan en los objetivos y estrategias de negocio enfocadas en el cliente al igual que el despliegue de los objetivos y estrategias (The Union of Japanese Scientists and Engineers [JUSE], 2018). En el modelo Iberoamericano, para este factor tiene un peso de 12 % se

establece como subcriterio: la estrategia basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras en los grupos de interés, así como el análisis del entorno. La estrategia basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo de sus actividades y del sistema de gestión. (Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ], 2019).

En el modelo EFQM para la gestión estratégica define como subcriterios: definir el propósito y la visión, identificar y entender las necesidades de los grupos de interés, comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos, desarrollar la estrategia y diseñar e implementar un sistema de gestión y de gobierno. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019).

Para los demás modelos los pesos y subcriterios son: MBA con un 8,5% define para la gestión estratégica el desarrollo de la estrategia y su despliegue (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2019). Para el modelo nacional el peso es de un 7% y los subcriterios son la planeación estratégica, el despliegue, seguimiento y control de la estrategia, la alineación del sistema organizacional. (Corporación Calidad, 2019)

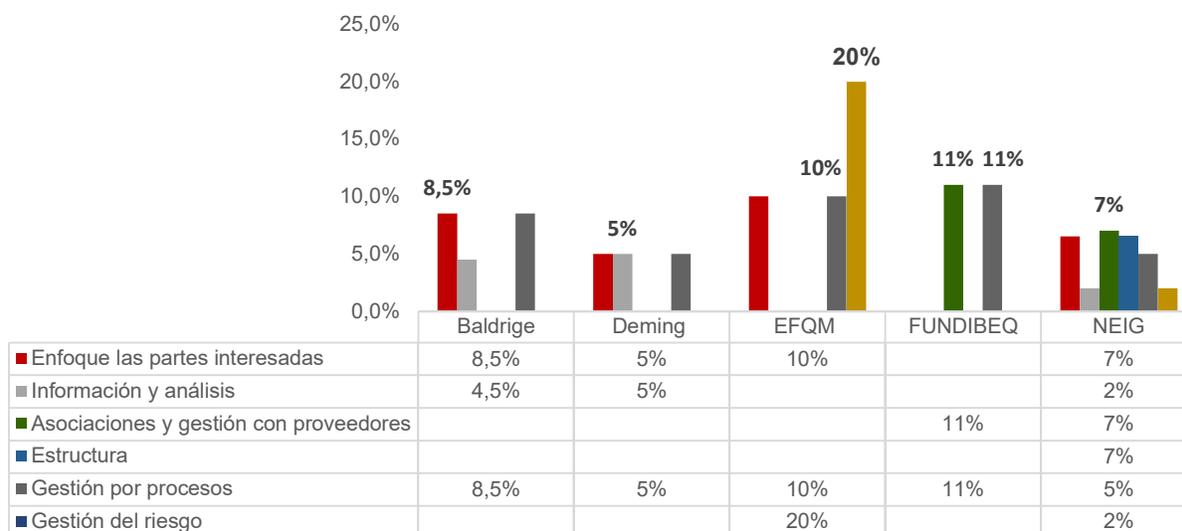
5.1.3 Factores facilitadores técnicos

La categorización para los facilitadores técnicos que agrupa los siguientes criterios: Enfoque en partes interesadas, información y análisis, asociaciones y gestión de proveedores, estructura, gestión de procesos y gestión del riesgo.

El modelo nacional a la excelencia e innovación en gestión NEIG, ha establecido para los factores de proceso los criterios relacionados en la figura 29, con un peso en suma de los criterios para este factor de 30%, para el modelo EFQM, el criterio de gestión del riesgo tiene el mayor peso con un 20% seguido de la gestión del riesgo con 10% y enfoque en las partes interesadas con 10% para un peso total de un 40% del total del puntaje de la autoevaluación del modelo. Sólo los modelos de EFQM y NEIG incluyen el criterio de gestión del riesgo con un peso de 20% y 2% respectivamente. En el modelo EFQM despliega el factor de gestión del riesgo en los subcriterios de: gestionar el funcionamiento y el riesgo, transformar la organización para el futuro, impulsar la innovación y aprovechar la tecnología, aprovechar los datos, la información y el conocimiento y gestionar los activos y recursos. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019). Este enfoque es una de las mejoras que se hicieron con respecto a la versión 2013 e introduce el pensamiento basado en riesgo a tener en cuenta durante la evaluación del desempeño.

Figura 29.

Comparación de factores facilitadores técnicos



Nota. Los pesos de los criterios son categorizados y comparados en el gráfico de barras.

5.1.4 Resultados

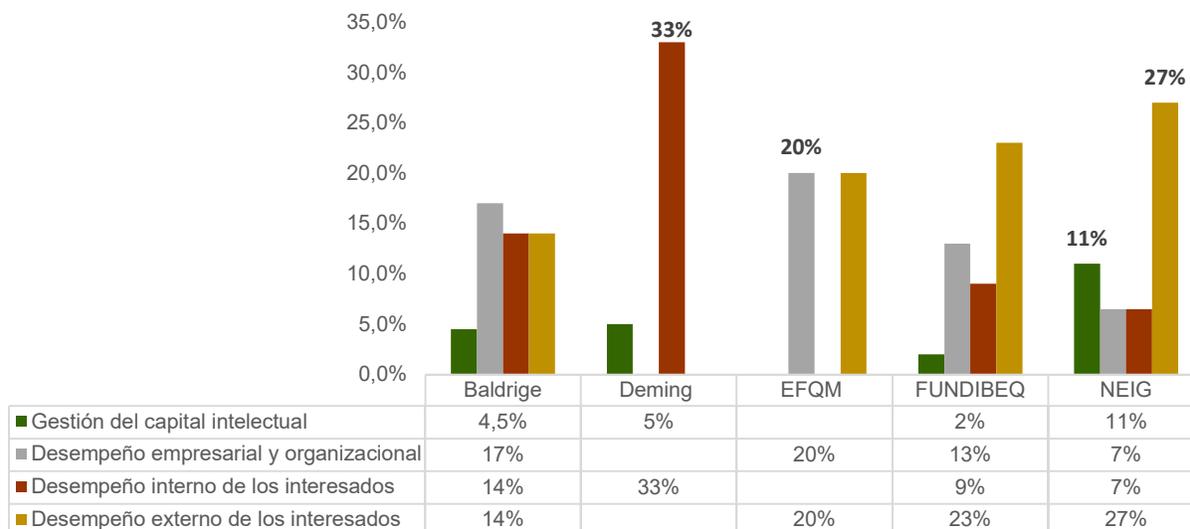
Para la categoría de los resultados que cubre los criterios relacionados con: gestión de capital intelectual, desempeño empresarial y organizacional, desempeño interno de los interesados, desempeño externo de los interesados, la comparación de los pesos ponderados de los puntajes de los modelos se muestra en la figura 30.

Teniendo en cuenta el modelo estructural de los resultados en la figura 26, estos factores son significativos para la autoevaluación. Por esa razón es necesario analizar en detalle los subcriterios establecidos.

5.1.4.a Desempeño empresarial y organizacional. Sólo tres modelos de gestión establecen este factor: el modelo MBA el porcentaje en peso es del 17% mientras que el modelo Iberoamericano es del 13% y NEIG en 7%. Para los tres modelos los subcriterios son diferentes, para MBA, está relacionado con los resultados del producto. El criterio es diferente para el modelo Iberoamericano que lo enfoca a la medida de percepción en la imagen global de productos y servicios. En el modelo NEIG el subcriterio se dirige hacia los resultados de los usuarios.

Figura 30.

Comparación de los factores de resultados



Nota. Los pesos de los criterios son categorizados y comparados en el gráfico de barras.

5.1.4.b Desempeño interno de los interesados. En cuanto a los pesos asignados entre los modelos se idéntica que el mayor peso es dado por el modelo Deming con un 33% que establece como subcriterios los resultados de los objetivos y estrategias del negocio implementado, adquisición de las capacidades organizacionales y actividades a implementar TQM. (The Union of Japanese Scientists and Engineers [JUSE], 2018).

El modelo EFQM con un 20% cuyos criterios establecidos se enmarcan en: el logro alcanzado en la consecución del propósito y la creación del valor sostenible, rendimiento financiero, cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave, consecución de objetivos estratégicos, logros en la gestión del funcionamiento, logros en la gestión de la transformación, y mediciones predictivas para el futuro de la organización. (Fundación Europea de la Gestión de la Calidad, 2019)

En el modelo MBA con un peso del 14% en el subcriterio se tiene en cuenta los resultados enfocados en la fuerza laboral y los resultados de liderazgo. (National Institute of Standards and Technology [NIST], 2019)

El modelo Iberoamericano el peso es del 9% para este subcriterio y contempla:

5.1.4.b.i Medidas de percepción:

- Desarrollo de la carrera

- Comunicación
- Oportunidades laborales
- Involucración
- Liderazgo
- Oportunidades de aprender y conseguir reconocimiento
- Fijación de objetivos grupales e individuales
- Formación de planes de aprendizaje continuo
- Condiciones de empleo
- Riesgos para la salud
- Cumplimiento de normas laborales en seguridad e higiene
- Condiciones de salud y seguridad
- Seguimiento en el empleo
- Riesgos para la salud
- Cumplimiento de normas laborales en seguridad.
- La seguridad en el empleo
- Instalaciones y servicios.
- Remuneración y beneficios
- Relaciones con los compañeros
- La gestión del cambio
- La política medio ambiental
- El papel de la organización y su impacto al medio ambiente
- Conciliación entre vida laboral y familiar
- No discriminación laboral
- La retención del talento humano

5.1.4.b.ii *Indicadores de Rendimiento*. Dentro de este subcriterio relaciona:

- Idoneidad y capacidad del personal
- Formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales
- Servicios prestados al personal de la organización
- Política de conciliación laboral de la vida laboral y familiar y no discriminación
- Ratios de exactitud de la administración de personal
- Eficacia de la comunicación interna
- Rapidez de las respuestas a las consultas

Para el modelo NEIG tiene un peso de 7% con el subcriterio de colaboradores.

5.1.4.c Desempeño externo de las partes interesadas. Para este factor el peso donde tiene NEIG 27%, Iberoamericano 23%, EFQM 20% y MBA: 14%. En los resultados la gestión del capital intelectual toma relevancia en un 11% para NEIG.

Los modelos Deming y Malcom Baldrige en comparación con los demás modelos dan como criterios con mayor porcentaje en Liderazgo. Mientras que para el modelo Deming y NEIG los puntajes más altos son para los resultados de desempeño interno de las partes interesadas.

En términos generales los modelos que se enfocan en la visión y estrategia son los modelos Deming y Malcom Baldrige, además de ser los únicos que tienen como criterios la información y el conocimiento.

En cuanto a los resultados en los dos modelos se mantienen los resultados a los clientes, las personas, la sociedad y los resultados que tienen que ver con el rendimiento de la organización, financieros y del mercado. Se observa que el Modelo Iberoamericano da mayor ponderación en el puntaje a los agentes facilitadores que a los resultados, mientras que en el Modelo EFQM se da un 40% a cada uno.

Sin embargo, los resultados están relacionados con el enfoque a las partes interesadas, gestión de las personas, asociación y gestión con proveedores que al agruparlo en los modelos se obtienen unos porcentajes en sumatoria en su orden NEIG 20%, Iberoamericano 22%, MBA 17% y tanto EFQM, como Deming en 10% cada uno.

Como criterio intermediador entre la gestión estratégica, el enfoque blando de los sistemas de gestión, se encuentra el proceso, el cual involucra los recursos y que en su orden puntúa: EFQM con 20%, seguido del modelo Iberoamericano en 11%, MBA en 8,5%, mientras que el Modelo Deming y NEIG 5% respectivamente.

Trasversalmente los criterios como: gestión del riesgo, gestión del capital intelectual, innovación, gestión del conocimiento e información de análisis que en los modelos de excelencia empresarial NEIG 20%, EFQM 10%, Deming en 10%, MBA 9% e Iberoamericano 2%.

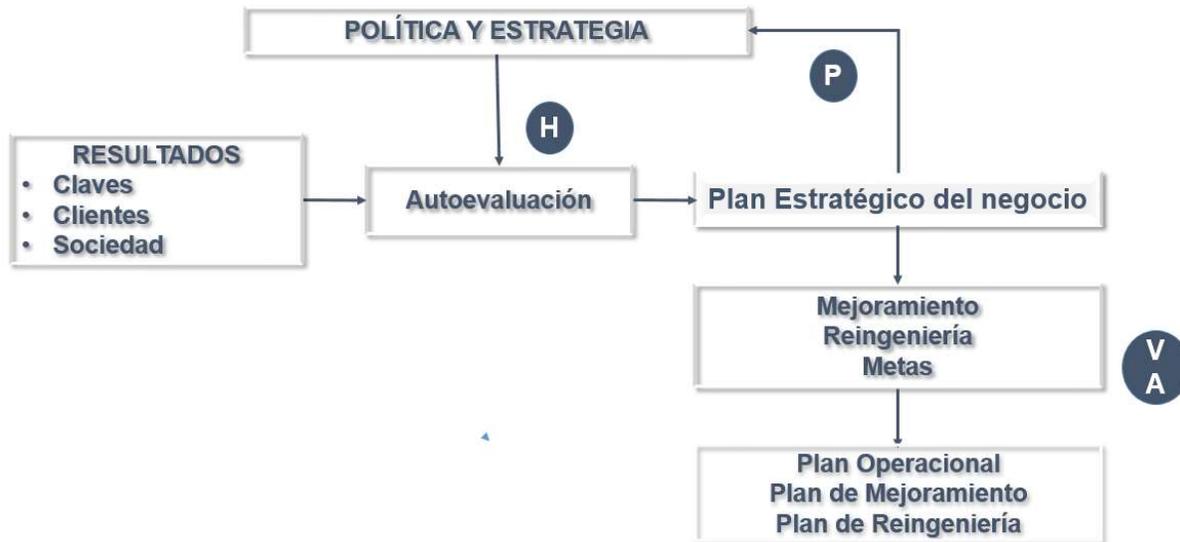
Para la definición de los factores referentes para establecer el instrumento metodológico de aplicación de autoevaluación, se resume en el Anexo 6, se toman los criterios que son comunes a los cinco modelos de excelencia empresarial.

La propuesta de investigación se fundamenta en el modelo de Integración de la autoevaluación en la planificación estratégica de la figura 31, donde el enfoque es la capacidad de identificar los procesos y áreas que deben mejorarse para lograr los objetivos bajo un ciclo de mejora continua

en un periodo de tiempo y poder medir la relación de los resultados con los objetivos como punto de partida de autoevaluación y se evalúa todos los procesos desde la planeación estratégica.

Figura 31.

Integración de la autoevaluación en la planificación del mejoramiento



Nota. En la figura se muestra el ciclo PHVA para el proceso de autoevaluación. Adaptado de: Conti, T. (1997). Optimizing self-assessment. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, 8(2-3), 5-15.

Bajo los modelos de las figuras 26 y 31 se concluye que, para definir el modelo de autoevaluación, los factores relevantes con enfoque en los resultados son:

1. Gestión estratégica
2. Desempeño empresarial y organizacional
3. Desempeño interno de los interesados
4. Desempeño externo de los interesados

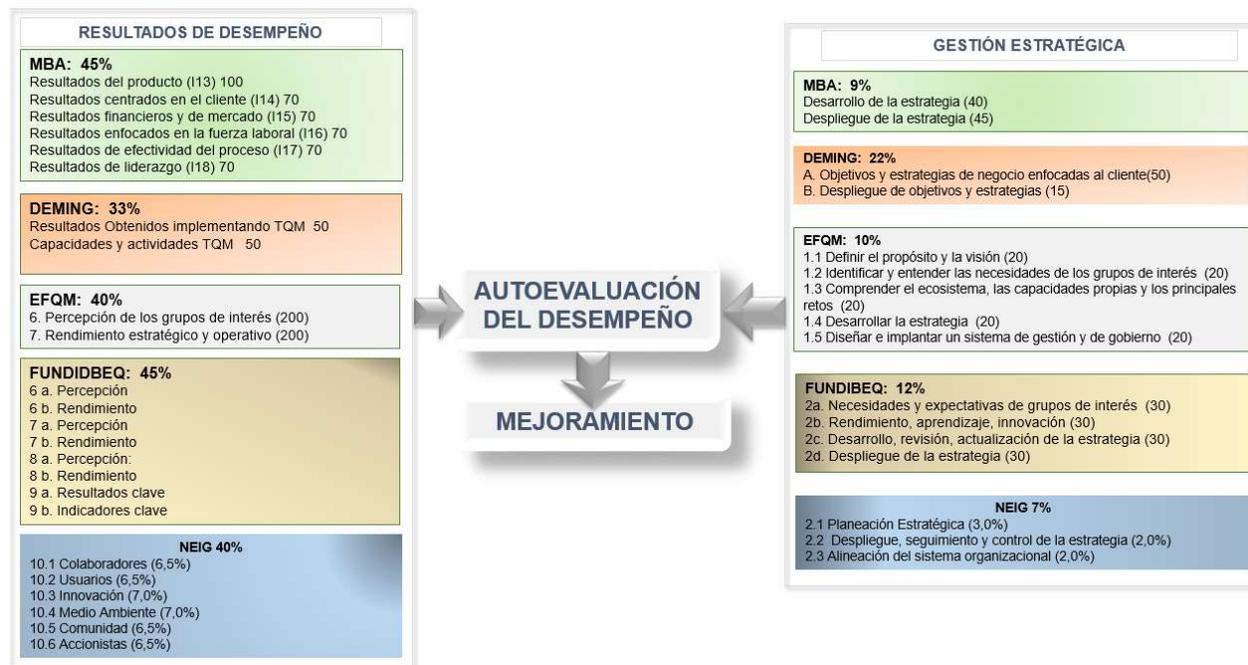
En la figura 32 se consolida los criterios para los factores con enfoque en los resultados, los cuales se toman como entrada para el análisis documental de contraste con las dimensiones y políticas de MIPG.

Se idéntica en los modelos de excelencia empresarial los criterios son concordantes. A partir de la revisión bibliográfica de la autoevaluación de desempeño y los factores de referencia, es adecuado emparejar en la entidad de estudio los factores que para su aplicación son requeridos

y a partir de ellos estructurar la metodología que oriente a la mejora de la capacidad en alinear las acciones al cumplimiento de los objetivos.

Figura 32.

Concordancia de factores de referencia para la autoevaluación del desempeño



Nota. En la figura se muestra los factores relevantes para la entrada de la autoevaluación del desempeño que son concordantes de los modelos de excelencia empresarial estudiados.

Las entidades públicas a partir del decreto 1499 de 2017 como se describió en el marco conceptual en los numerales 3.1.4 y 3.2.3, y a partir de la pregunta: ¿qué factores orientan la mejora de capacidad para alinear las acciones de cumplimiento de objetivos?, se busca correlacionar los criterios de autoevaluación de los modelos de excelencia empresarial y las políticas de cada una de las dimensiones de MIPG.

Al identificar las buenas prácticas de autoevaluación en entidades públicas bajo el modelo de excelencia se toma como referencia el Marco Común de autoevaluación CAF 2020, bajo los conceptos descritos en el numeral 3.2.2 b.

Para identificar la relación entre los criterios de los factores que orientan los resultados, se relacionan con cada una de las dimensiones y políticas de MIPG a partir de buscar si el factor que orienta a los resultados, tiene una relación fuerte con la dimensión de MIPG se valora con 10, si la relación es media se valora con 5, si no hay relación es 0, la suma de los valores indica

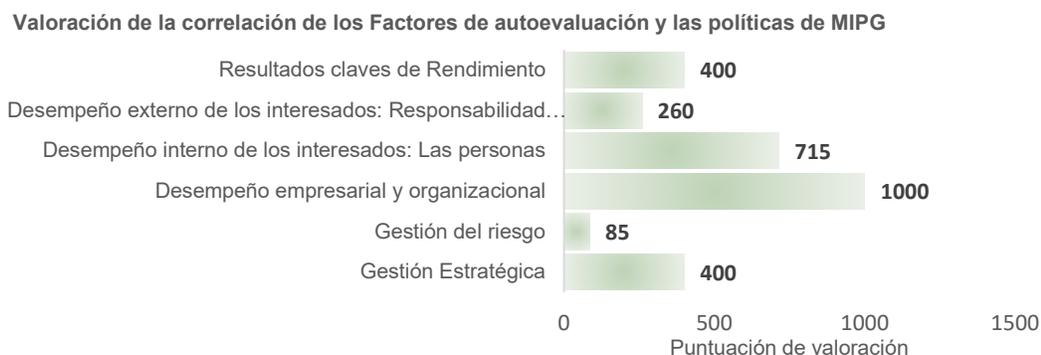
la priorización tanto subcriterios como en dimensiones que orientan las acciones para mejorar la capacidad para lograr los objetivos.

Es así que se concluye que los criterios con una valoración alta con relación a las políticas de las dimensiones de MIPG como se muestra en la matriz del Anexo 7 es en su orden son: El desempeño empresarial y organización, relacionado puesto que uno de los principios de MIPG es la orientación al resultado en las entidades públicas. El desempeño interno de los interesados: las personas, esta relación fuerte se debe a que a través de las diferentes dimensiones se hace énfasis en el talento humano.

A partir del análisis del Anexo 7, se concluye que los criterios que tienen una relación fuerte con las políticas de cada una de las dimensiones de MIPG y con valoración alta en su orden y como se observa en la figura 33 son: el desempeño empresarial y organizacional, el desempeño interno de los interesados: las personas, los resultados claves de rendimiento, la gestión estratégica, el desempeño externo de los interesados: responsabilidad social y la gestión del riesgo.

Figura 33.

Correlación entre factores orientados a los resultados y dimensiones de MIPG



Nota. En la figura se muestra la valoración que correlaciona los factores que orientan a los resultados con las dimensiones a través de las políticas de MIPG.

Al analizar la correlación de las políticas en cada una de las dimensiones de MIPG y los factores que orientan los resultados como se señala en la figura 34, se observa que la política de la dimensión cuatro: el seguimiento y la evaluación institucional y la política de control interno de la dimensión siete son las que tienen la correlación más alta con los factores que orientan los resultados. Este se debe a que tanto los modelos de excelencia como al modelo integrado de planeación y gestión están orientados al resultado; el primero en cuanto a la mejora continua y

el segundo al impacto hacia el ciudadano. Ambos en un ciclo de mejora continua que en el ciclo de evaluación permite identificar las tendencias de los resultados en el logro de los objetivos.

Se identifica que políticas como la de Talento Humano de la dimensión uno y la planeación institucional de la dimensión dos, tienen una correlación alta para el logro de los resultados. Se explica porque a partir de estas dos dimensiones se inicia con los factores facilitadores sociales y la política y estrategia como lo planteó en el modelo estructural de resultados de (Calvo Mora, *et al.*, 2014)

Para las otras políticas de la dimensión tres: servicio al ciudadano, dimensión seis en la política 14 de gestión del conocimiento y la innovación y de la dimensión tres la política seis relacionada con el fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, tienen subcriterios que permiten a las entidades públicas enfocarse al logro e impacto de los resultados.

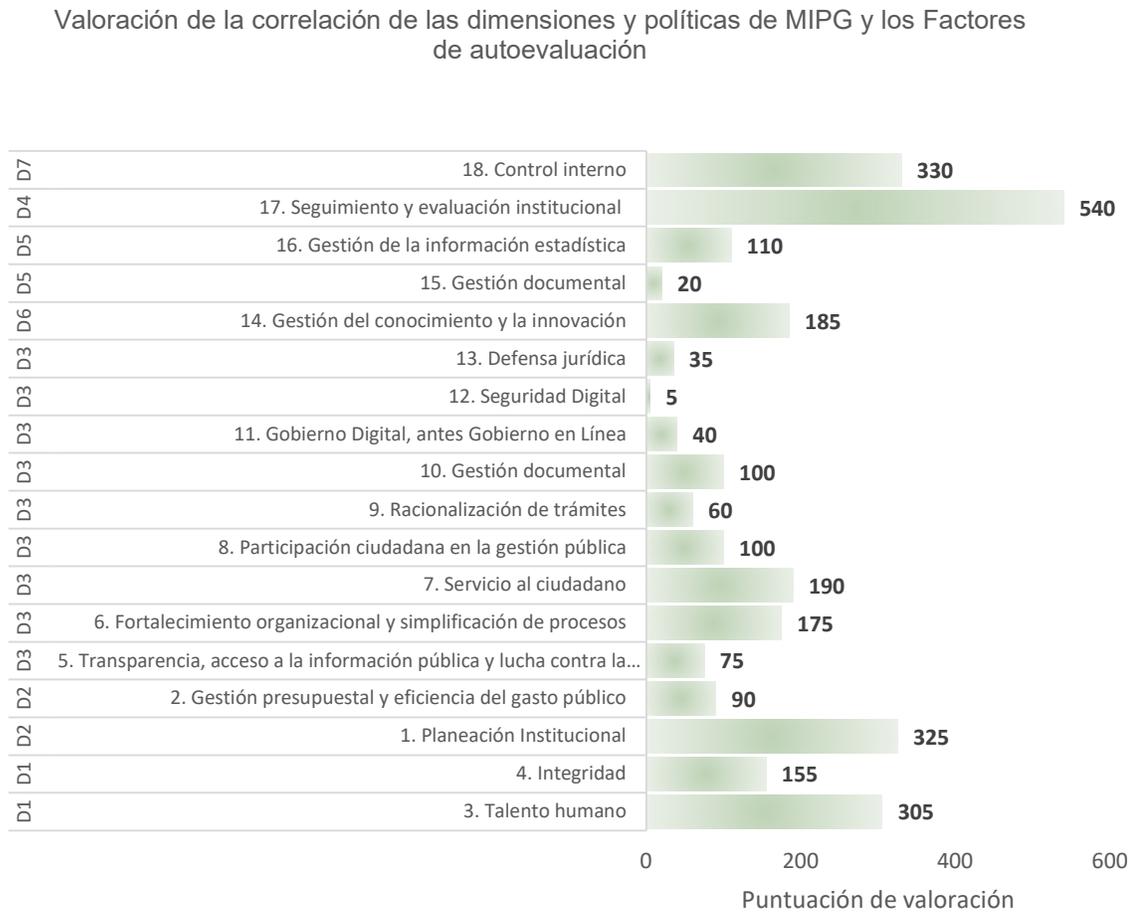
Otras políticas como: gestión de la información estadística, gestión documental, gestión presupuestal y eficiencia del gasto público e incluso gobierno digital y seguridad digital, tienen elementos que son facilitares para el logro del resultado.

Las políticas como integridad, transparencia, accesos a la información pública y lucha contra la corrupción, establecen los lineamientos comportamentales para que el factor facilitador social desarrolle sus actividades en el logro del resultado.

Para identificar los factores que orientan los resultados en el sistema integrado de gestión para las entidades públicas a nivel nacional, se toma como referente bibliográfico, la matriz de articulación MIPG ISO 9001:2015 anexa a la Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas - Versión 4 - Julio de 2020 (DAFP, 2020)

Figura 34

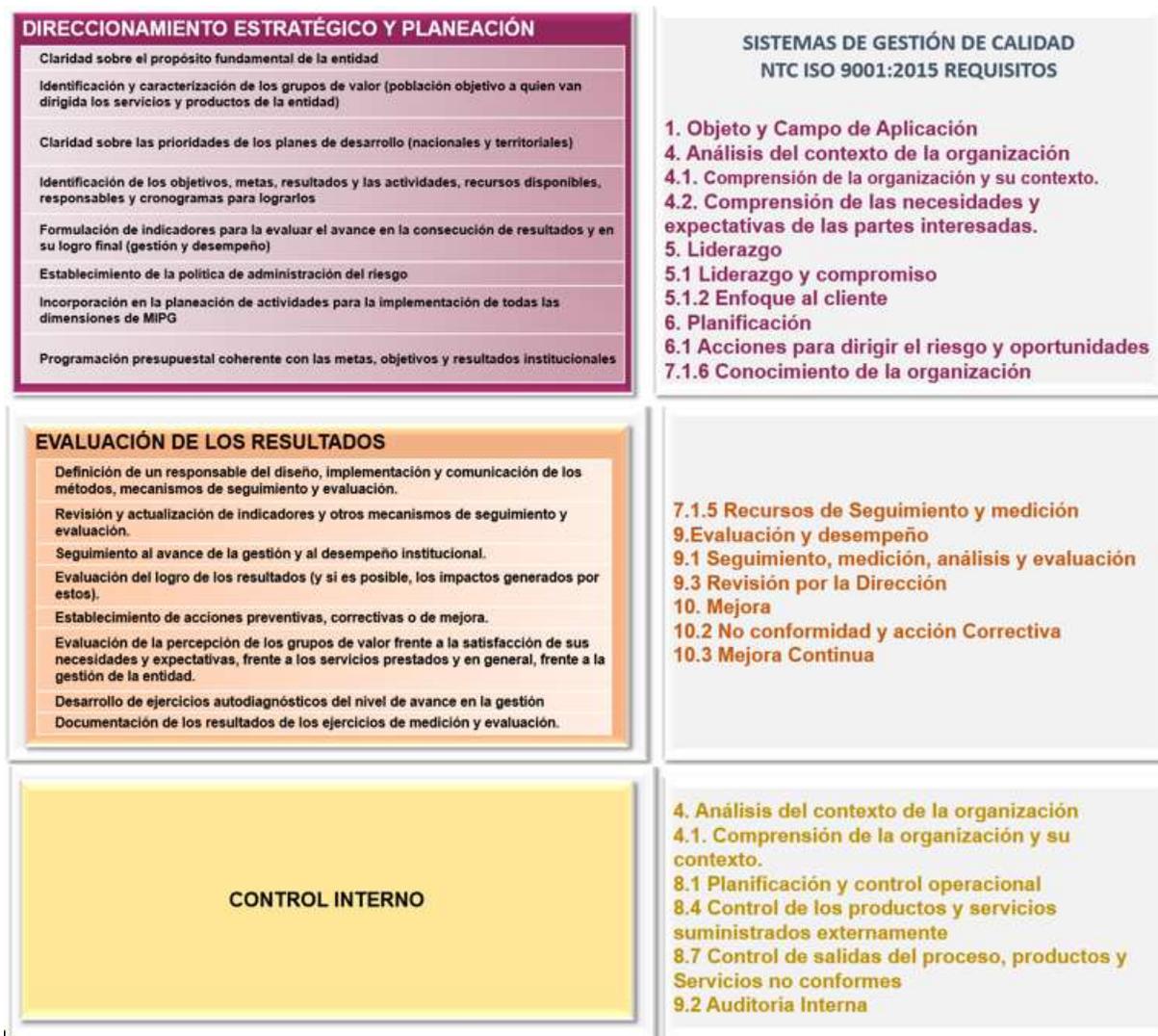
Correlación entre dimensiones de MIPG y factores de autoevaluación



Nota. En la figura se muestra la valoración que correlaciona los factores que orientan a los resultados con las dimensiones a través de las políticas de MIPG.

Figura 35.

Correlación factores del esquema de resultados en MIPG e ISO 9001:2015



Nota. En la figura se muestra la valoración que correlaciona los factores del esquema de resultados que articulan con los elementos de MIPG y los requisitos del Sistemas de Gestión de Calidad. Adaptado de: (Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP], 2020)

5.2 Autoevaluación de desempeño en la entidad caso de estudio

Desde la exploración documental en la unidad de análisis (estudio de caso BAPOM N°15), se revisa la metodología de autoevaluación y a partir del análisis de contenido se procede hace la matriz de concordancia para identificar las brechas entre los criterios.

De los referentes bibliográficos se encuentra la estructura del macro proceso de Gestión de Evaluación, control y seguimiento y las dos caracterizaciones de los procesos que lo conforman: Gestión de Inspección versión 9 con fecha de emisión 2020-12-21 y Gestión Cultura de Control versión 9 con fecha de emisión 2020-12-21 se identifica el proceso que se lleva a cabo con relación a la evaluación como se muestra en la figura 33 y 34. (Ejército Nacional de Colombia [EJC], 2020)

Figura 36.

PR-V-COEJC-CEIGE-002 V.9 Proceso de gestión de inspección



Nota. En la figura se muestra el proceso establecido en la caracterización.

Figura 37.

PR-V-COEJC-CEIGE-004 V.9 Proceso gestión cultura del control



Nota. En la figura se muestra el proceso establecido en la caracterización.

A partir de las caracterizaciones, se identifica en el ciclo PHVA los responsables y las salidas de cada actividad. Se observa que en la verificación la autoevaluación de los controles y la gestión al proceso, las salidas son: el informe de gestión plan de acción con sus iniciales IGPA, el Informe de Gestión Anual, el análisis trimestral y final de la administración de riesgos, los documentos de retroalimentación como actas, informes.

Por otra parte, en la Directiva Permanente 00203/2017 “Seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología de *Balanced ScoreCard*, el esquema establece el uso de indicadores en dos componentes: Guía de Planeamiento Estratégico y Plan de campaña y los Procesos relacionados con el sistema de gestión de calidad. (Ejército Nacional de Colombia [EJC], 2017)

Mediante el Tablero de Control – (Informe de Gestión Plan de Acción IGPA) como herramienta de medición y seguimiento de la gestión, con una periodicidad de evaluación trimestral, en segunda instancia están las iniciativas estratégicas, en tercer lugar, las reuniones de análisis de resultados R.A.R bajo el liderazgo y acompañamiento de los comandos de división de la Unidad

táctica con la dirección del comandante y/o jefe de Estado Mayor de la Unidad. La Unidad Táctica presenta el IGPA a su Unidad Operativa Menor. (Ejército Nacional de Colombia [EJC], 2017)

Al establecer los factores referentes de la autoevaluación a partir de los factores identificados para el modelo de autoevaluación del desempeño de referencia, se busca crear para el modelo propuesto: ¿Cómo los colaboradores aportan o logran los objetivos de la Unidad Táctica desde sus procesos y tener claridad a partir de ello de lo que se debe cambiar? Esta información parte de las actividades de autoevaluación descritas en la figura 18.

La entidad tiene estructurada la evaluación del desempeño a partir de la normatividad, sin embargo, es adecuado explorar si el resultado consolidado del IGPA, las iniciativas estratégicas y las RAR, orientan las acciones al cumplimiento de los objetivos desde la perspectiva de los factores de autoevaluación de referencia y los procesos propios de la Unidad Táctica desde la causa efecto.

Para la identificación de las brechas entre los factores de referencia de la evaluación del desempeño relevantes para la obtención de resultados y los factores a tener en cuenta por el EJC en las actividades de evaluación se elabora una matriz de correlación del Anexo 8. En el proceso de evaluación descrito como inspección, la entidad ha establecido los criterios que mediante la evaluación independiente en las listas de verificación y su puntaje aplican en los niveles tácticos como el de la unidad de análisis de este trabajo de investigación.

Durante la inspección, las listas de verificación de inspección como se muestra en la figura 21, se basan en los criterios de los documentos normativos y los requisitos de cumplimiento consolidados y ponderados para gestión de calidad de la siguiente forma:

Organización 5

Planeamiento (IGPA) 10

Planeamiento (Planes específicos) 10

Administración del riesgo 20

Documentación 10

Funcionamiento 30

Sistema de Información 5

Control y Seguimiento 10

Para identificar la relación entre los factores que orientan los resultados, se relacionan con cada uno de los criterios de evaluación de las listas de inspección para el sistema de gestión de calidad

si tiene una relación fuerte se valora con 10, si la relación es media se valora con 5, si no hay relación es 0, la suma de los valores indica la priorización que la entidad da a los criterios de evaluación que orientan las acciones para mejorar la capacidad para lograr los objetivos.

Al correlacionar los criterios de evaluación de las listas de verificación con los factores de referencia de la evaluación del desempeño relevantes para la obtención de resultados, como se relaciona en el Anexo 9, se identifica que la correlación con mayor valoración se encuentra en el desempeño empresarial y organizacional, seguido de la gestión estratégica y la gestión del riesgo, como se observa en la figura 38.

Figura 38.

Factores de autoevaluación y los criterios de evaluación de EJ - UT



Nota. En la figura se muestra el puntaje de valoración al correlacionar los criterios en las listas de inspección y los factores de autoevaluación que orientan al resultado.

Se identifica que para el EJC - UT se considera como factor relevante el desempeño empresarial y organizacional, ya que al ser un proceso de apoyo y con misión centrada en la operación y la táctica desde su misión, se orienta a los resultados. Otro de los factores relevantes es la gestión estratégica, puesto que se enmarca dentro del control operativo hacia el garantizar las tareas específicas a nivel de ejecución en efectividad y eficiencia. El otro factor relevante es la gestión del riesgo, factor que sólo es contemplado por el modelo EFQM.

Por otra parte, el actual esquema de medición de desempeño institucional que conllevó a la articulación las 7 dimensiones de MIPG y la estructura de MECI, busca el logro de los resultados con base a lo establecido en el PND 2018 – 2022 e identificar las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Este último aspecto, permite que la metodología de autoevaluación tenga un enfoque hacia la gestión por procesos y por resultados que de control operativo. La identificación de la dificultad del logro de resultados, del mejoramiento, de las restricciones institucionales, financieras, permitirán el análisis de capacidades que condicionan la operación.

Una vez identificadas las brechas entre los factores relevantes para la autoevaluación de los modelos de excelencia y aquellos que están establecidos por la entidad de estudio, se hace necesario cruzarlo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, de acuerdo con el contexto relacionado en el numeral 3.2.3.3 con el fin de identificar las posibles brechas con éste.

Como resultado se determina que la entidad, enfoca la autoevaluación hacia el control interno (séptima dimensión) y al modelo MECI; dejando como oportunidad de mejora la articulación con las demás dimensiones de MIPG.

Por otra parte, para la estructuración del modelo y con el fin de mantener los requisitos legales establecidos en comunicación, funciones y responsabilidades a través de la Línea Estratégica y las tres líneas de defensa ver figura 8, se debe mantener el hecho que la oficina de Control Interno en forma integral orienta la realización de la actividad, se anticipa y ejerce control en el desempeño con el fin de dar sostenimiento a largo plazo para el cumplimiento de los objetivos trazados mediante: medición, verificación, regulación y comparación. La responsabilidad de evaluaciones separadas: auditorías internas y evaluaciones continuas o autoevaluaciones está en cabeza de la segunda línea de defensa.

Para establecer el modelo de autoevaluación, se identificaron adicionalmente, las actuales necesidades EJC – UT como se relaciona, para determinar lo que se busca del modelo encontrando como factores a tener en cuenta:

- La orientación al ciudadano
- Autoevaluación comparativa, procedimiento claro y repetido.
- La retroalimentación ayude a demostrar si los planes y las acciones de mejora son efectivas o no.
- Herramienta de autoevaluación para partes interesadas con poco o nada experiencia en autoevaluación.
- La necesidad de rol estratégico en el entorno operativo
- Identificar fortalezas y áreas de mejora
- Aprender unos de otros

5.3 Metodología de autoevaluación del desempeño

Teniendo en cuenta que para el estudio de caso la entidad es del sector público, para la investigación es necesario que los principios, enfoques y criterios estén alineados al requerimiento de autoevaluación para éste, y al proceso de autoevaluación propio en EJC-UT, como se describe en el numeral 5.2.

La metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral para la Unidad Táctica, desde los factores que orientan las acciones al cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la entidad, se parte de los resultados obtenidos en la identificación de brechas.

A partir de ellos y con base en la revisión literaria se estructura la metodología que busca fortalecer la autoevaluación con base en los resultados obtenidos de la situación actual, correlacionando los factores críticos de los modelos de excelencia, la autoevaluación del Modelo Integrado de Planificación y Gestión y la autoevaluación del desempeño del Ejército Nacional y del alcance de la unidad táctica. El desarrollo de la metodología se fundamenta en el ciclo de mejora continua, tomando como referencia la integración de la autoevaluación al proceso de planificación estratégica y como eje articulador la gestión del riesgo.

5.3.1 Objetivo y orientación

Busca estructurar una herramienta de orientación al diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación para obtener los resultados esperados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas.

La necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia sobre la base de identificar y priorizar las acciones importantes, fomentar el trabajo en equipo, mejorar el conocimiento en los procesos internos, tomar decisiones basada en hechos y datos.

5.3.2 Aplicabilidad y funcionalidad

Ha sido diseñado para aplicarlo como metodología de seguimiento y evaluación, bajo la relación de causa efecto y un enfoque del ciclo de mejora continua. Las fases del proceso de

autoevaluación, busca hacer una verificación integral en EJC-UT por los líderes de cada subproceso.

La metodología permite dar claridad a la relación entre la planeación estratégica y el análisis de las capacidades internas y del entorno, enfocadas hacia los grupos de valor.

5.3.3 Representación gráfica de la metodología de autoevaluación

La construcción de la metodología, es el resultado de analizar y apropiar las diferentes metodologías bajo el conocimiento de: evaluación de desempeño organizacional, auditorías internas, autodiagnóstico de modelos de gestión y excelencia, gestión del riesgo y los procedimientos y directivas de la entidad. La metodología se estructura por fases.

Como se observa en la figura 33, la metodología consta de tres fases:

1. Planeación P
2. Proceso de autoevaluación HV
3. Monitoreo y Mejora Continua A

La metodología se estructura desde el marco integrado de los criterios de evaluación a través de un conjunto de herramientas que ayudan a mejorar el análisis de los resultados y que tiene como objetivo: evaluar en una forma fácil el rendimiento global o parcial, adaptar el análisis a las necesidades de EJC-UT, involucrar a los grupos de interés en la autoevaluación, desarrollar una metodología periódica para identificar la mejora.

La metodología establece una mejora al actual subproceso establecido en el seguimiento y evaluación en el proceso de Gestión Cultura de Control PR-V-COEJC-CEIGE-004 V.9 en la actividad 6. Autoevaluar los controles y la gestión por procesos, bajo la propuesta de “tránsito invertido” respecto a la jerarquía de control establecida. Se plantea hacer un análisis de alineación estratégica a partir de la misión establecida en la UT y un enfoque proactivo de los procesos.

5.3.4 Fases de la metodología

La metodología se estructura con el esquema y proceso de autoevaluación referenciada en la figura 9 y figura 31 desde los lineamientos de MIPG, los factores de referencia de evaluación de desempeño.

5.3.4.a Fase de planeación. Esta fase tiene como objetivo administrar la integración del desarrollo de la autoevaluación. Se estructura en sub fases: Preparar y Estructurar

5.3.4.a.i Sub fase 1. Preparación.

• Etapa 1. Definición y Alcance: La plana mayor, establece y concreta las necesidades y expectativas que orienten mediante los objetivos y alcance el desarrollo de la autoevaluación a partir del análisis inicial de las herramientas de medición y con un enfoque en la cadena de valor:

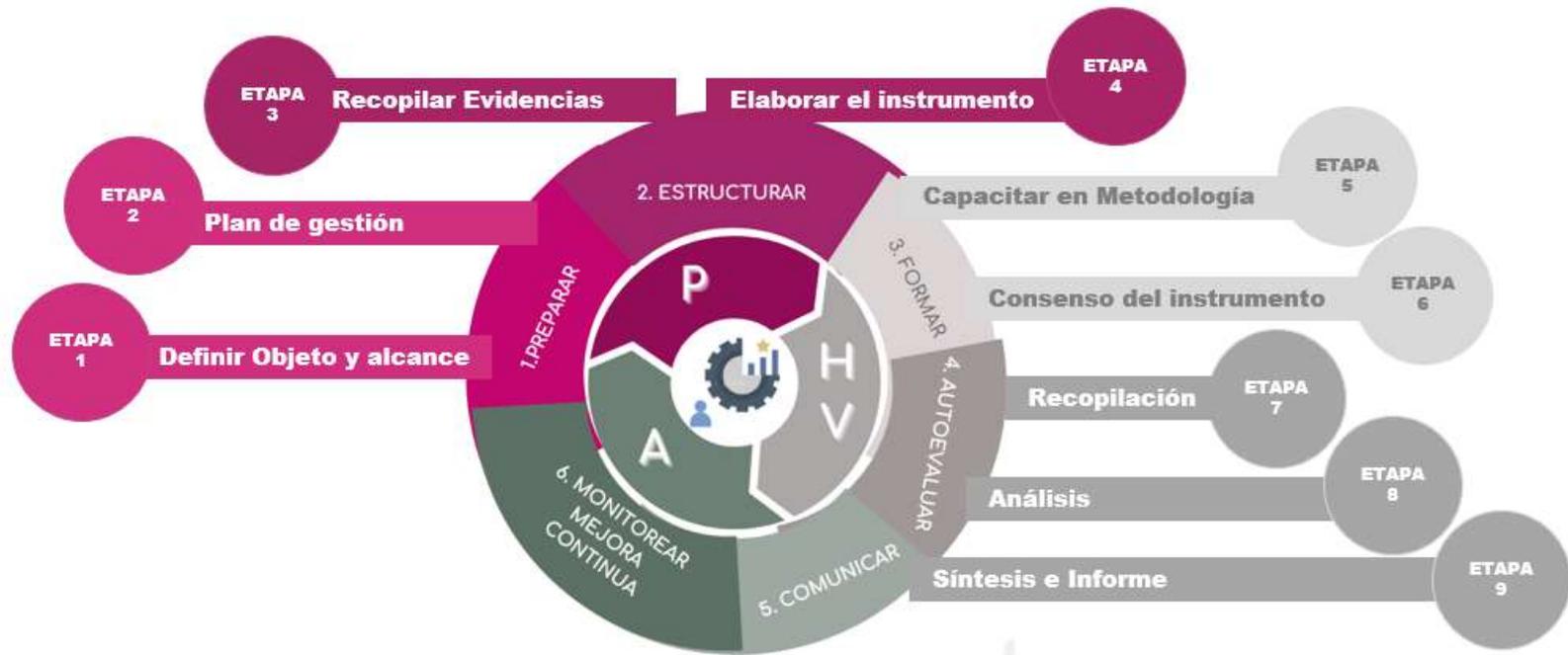
- Mapa estratégico
- Caracterización de procesos
- Informe de gestión de plan de acción IGPA
- Reunión de Análisis de Resultados RAR
- Informe de Administración del riesgo
- Informes de Inspección y Revistas
- Informes de auditoría
- Percepción de grupos de valor

A partir de un primer análisis de las entradas se define el alcance y el enfoque de la autoevaluación, teniendo en cuenta la tendencia de los indicadores y la alineación con los objetivos específicos y estratégicos. Esta primera etapa permite establecer los procesos a los que se dará prioridad.

Al hacer un reconocimiento y validación de los elementos de direccionamiento estratégico, gestión del riesgo, los controles, los planes de acción, se identifican las brechas, lo que se ha dificultado mejorar y obtener resultados, las principales restricciones institucionales y financieras, las condiciones favorables que optimicen el logro de los resultados.

Figura 39.

Representación gráfica de la metodología de autoevaluación



Nota. En la figura se muestra las diferentes fases y etapas que se estructura para el documento metodológico para el desarrollo de la autoevaluación.

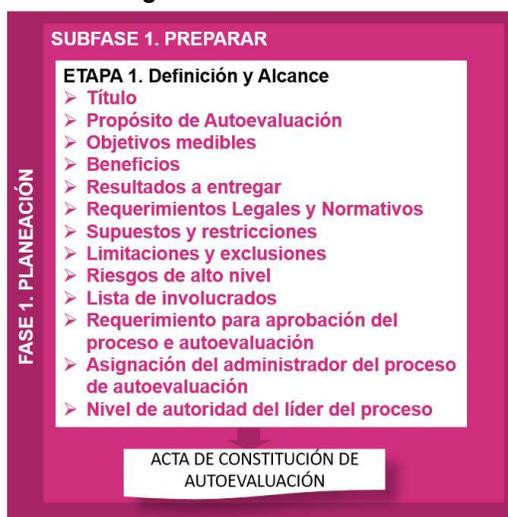
Para la selección del líder de autoevaluación es adecuado tener en cuenta competencias como: formación en MIPG V3, haber participado en procesos de auditoría de primera, segunda o tercera parte, tener el conocimiento de los procesos de la Unidad Táctica, formación en los sistemas de gestión, sistema de control interno, formulación de proyectos, gestión del riesgo y gestión del cambio como competencias deseables. Se puede considerar que el líder tendrá un alto nivel de conocimiento, sin embargo, designar el líder adecuado, así como la confianza de la plana mayor y las personas dentro de la Unidad Táctica es una decisión clave que puede afectar la calidad y el resultado de la autoevaluación.

Una de las actividades a tener en cuenta es que el líder de la autoevaluación es quien adaptará el lenguaje propio de los sistemas de gestión y MIPG al lenguaje de la Unidad Táctica.

La autoevaluación como punto de partida para la planificación, ya que busca revelar los fallos o deficiencias en los modelos de gestión que tiene integrado la institución. Se enfoca en establecer una conexión entre los objetivos, estrategias de apoyo y procesos.

Como resultado de esta etapa se consolida un acta constitutiva del proyecto de autoevaluación donde se describe el objetivo y alcance, los involucrados y los requerimientos generales, adicionalmente de enlistar las suposiciones y preocupaciones que el equipo tiene y que se deben resolver a lo largo de su desarrollo. En la figura 40 se consolidan los elementos integrantes del acta.

Figura 40.
Elementos integrantes del acta de autoevaluación

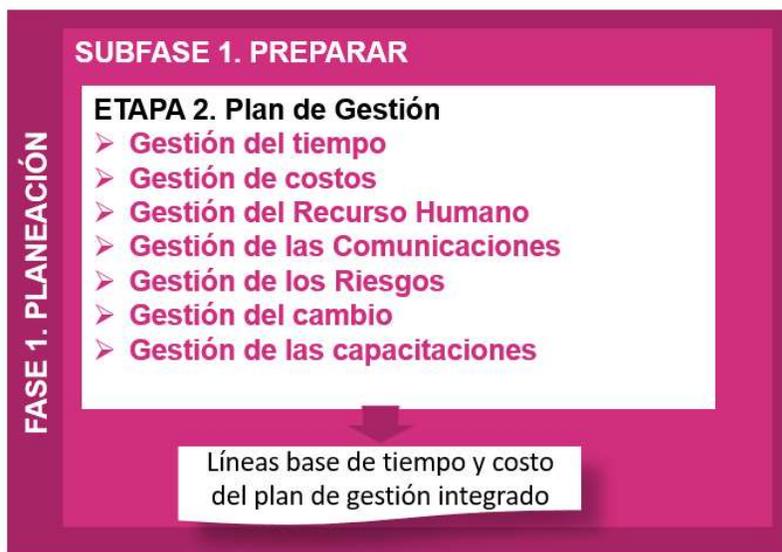


Nota. En la figura se muestra los elementos de la fase de planeación en la etapa de definición y alcance de la autoevaluación.

- Etapa 2. Plan de gestión. El líder de autoevaluación en esta etapa define, prepara y coordina integralmente el proceso de autoevaluación mediante los diferentes planes de gestión como se identifica en la figura 41.

Figura 41.

Estructura del plan de gestión



Nota. En la figura se muestra los elementos de la fase de planeación en la etapa del plan de gestión.

Desde la etapa de planeación es adecuado establecer la comunicación y estimular el interés a nivel de las tres líneas de defensa su participación, la motivación y visión clara del proceso de autoevaluación, la mejora de desempeño de la Unidad Táctica y los beneficios para las partes interesadas identificadas, como un facilitador de la mejora continua.

5.3.4.a.ii sub fase 2. estructurar el proceso. Para estructurar el proceso, el líder debe partir de lo establecido en el acta de constitución de la autoevaluación en cuanto al enfoque, alcance y metodología de evaluación y alinearlos a las líneas base de tiempo y costos del plan de gestión aprobado, se diseña la estrategia de organización y se define el equipo evaluador.

Desde esta fase temprana se debe ir familiarizando con el lenguaje y modelos de autoevaluación, para que no sea un obstáculo en el proceso, además de la formación se hace necesario adaptar el lenguaje.

En esta etapa el plan de comunicación hacia las líneas de defensa es central para promover desde la planeación, la gestión del cambio para que los esfuerzos y los resultados obtenidos sobre un propósito y unas actividades sean claras y apropiadas y no como un proyecto o ejercicio de gestión más.

Para estimular el interés y como resultado de una importante comunicación temprana es que participen en el grupo de autoevaluación desde una motivación personal y la claridad de la mejora del desempeño, los beneficios para las partes interesadas y el valor hacia los ciudadanos.

La comunicación como buena práctica retomada de otros modelos es el beneficio de las lecciones aprendidas y para ello se necesita la participación de todos los procesos, lo que facilitará su interacción. El conformar el equipo de autoevaluación debe ser lo más representativo en funciones, experiencia y niveles para proporcionar la perspectiva interna precisa y detallada de la Unidad Táctica.

Para la selección del equipo además de lo expuesto se debe tener en cuenta las habilidades personales como analítica, comunicativas, profesionales y de credibilidad. Al aumentar la diversidad y representación, también se debe cuidar la imparcialidad.

- Etapa 3. Recopilar evidencia. Una vez seleccionado el equipo de autoevaluación el líder inicia con la etapa de recopilar la evidencia para estructurar el instrumento de medición. El hecho de ya tener estructurado el equipo de evaluación con la mayor diversidad y representación en los procesos permitirá tener acceso a la información y la recopilación de evidencias. En esta etapa es importante apoyarse en las tecnologías de información que se disponen y de los accesos. Se profundiza en las entradas y salidas que se relacionaron en la etapa 1.

En esta etapa es adecuado tener la visión y el apoyo de las secciones que componen la plana mayor y control interno de la Unidad Táctica para la recolección de evidencias y el análisis de las tendencias de los resultados, de las oportunidades de mejora, de las acciones correctivas, de los indicadores, la alineación de la misión, visión, objetivos estratégicos, objetivos misionales, las metas, los planes, programas, proyectos con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Se propone en esta etapa que el líder de la autoevaluación se base en guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas en su última versión, lo que permite en esta estructura del modelo emplear usos cruzados de acuerdo con lo citado (Karapetrovic & Willborn, Audit and self-assessment in quality management: comparasion and compatibility, 2001)

Para la identificación de los aspectos evaluables, se parte de los factores de referencia para la autoevaluación del desempeño identificados en los BEM, MIPG, SIG y de la identificación de brechas entre los factores relevantes para la autoevaluación del desempeño para la obtención de los resultados en EJ-UT resultantes de los objetivos específicos del trabajo de investigación.

Figura 42.

Recolección de evidencias

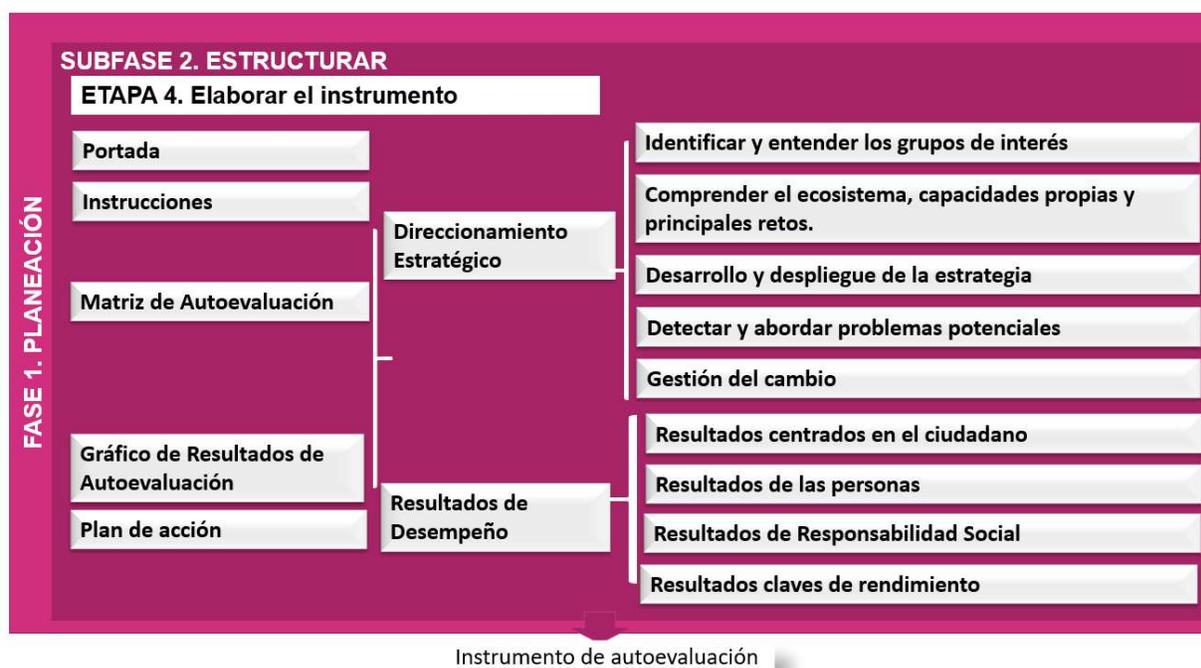


Nota. En la figura se muestra los elementos de la fase de planeación en la etapa de recolección de evidencias.

- Etapa 4. Elaborar el instrumento. Para estructurar el instrumento de medición de la autoevaluación, se busca adaptar aquellos modelos analizados en el marco teórico en el numeral 3.2.3, uno que sea comparable con el FURAG II, cuya estructura se basó en el marco común de evaluación CAF. Este modelo general, simple y accesible ha sido usado por organizaciones del sector público, el cual implementa la lógica PHVA, que se ajusta a la puntuación clásica de acuerdo con lo descrito en la tabla 6 para los agentes facilitadores relacionados con el direccionamiento estratégico, como el de los indicadores de resultados mediante la puntuación ajustada descritos en la tabla 9, partiendo del análisis de tendencia de mínimo dos años.

Figura 43.

Estructura del instrumento de autoevaluación



Nota. En la figura se muestra los elementos de la fase de planeación en la etapa de elaboración del instrumento.

Se estructura como una matriz, donde se define unos criterios, subcriterios en la columna y en la fila la calificación con puntaje de acuerdo con la puntuación clásica, como se señala en el Anexo 10.

El instrumento está estructurado en diferentes hojas en Excel como se relaciona en Anexo 10, cada una corresponde a la siguiente información:

- Portada: Es la carátula corresponde a la información a diligenciar por el proceso que desarrolla la autoevaluación del desempeño.
- Instrucciones: Se especifica cómo se debe diligenciar la autoevaluación, la escala utilizada, el contenido de cada columna a diligenciar.

En cada una de las hojas de cálculo se evalúa la gestión en el criterio y subcriterio analizado con base en la escala de puntuación estructurada.

Los criterios a autoevaluar son:

- Autoevaluación del direccionamiento estratégico: Allí se podrá evaluar cada actividad de gestión desagregada en los criterios y subcriterios que hacen parte de la dimensión del Direccionamiento estratégico de MIPG y los numerales relacionados con el análisis del contexto de la organización, enfoque al cliente, las acciones para abordar los riesgos y las oportunidades y el conocimiento de la organización para los Sistemas Integrados de gestión: gestión del cambio y gestión del riesgo. Corresponde a lo que en las directivas permanentes se ha desplegado que para las Unidades Operativas Menores se establece a través del Informe de Gestión Plan de Acción IGPA.

- Autoevaluación de los resultados centrados en el ciudadano. El enfoque cambia a resultados para los criterios medidos en las percepciones: lo que los ciudadanos/sociedad piensan de la Unidad Táctica. También se consideran a los que se les tienen que cumplir con obligaciones y aquellos que no necesariamente son beneficiarios del servicio, sino por relacionamiento. La otra medición a tener en cuenta además de la percepción es la de satisfacción de los ciudadanos y los clientes pidiendo indicadores de rendimiento. El trabajar en aumentar los resultados de los indicadores de desempeño, debería conducir a una mayor satisfacción de los clientes/ciudadanos.

- Autoevaluación de los resultados de las personas. Los resultados de las personas son los resultados que se están logrando en relación con la competencia, motivación, satisfacción, percepción y desempeño de sus colaboradores (servidores de planta y contratistas).

Los dos resultados se relacionan con la percepción general de la organización por los colaboradores y por otro lado los resultados de la Unidad Táctica para monitorear y mejorar la satisfacción de las personas y los resultados de desempeño.

- Autoevaluación de los resultados de responsabilidad social. Se enfoca a la satisfacción en la categoría y expectativas de la sociedad, más allá de su misión principal, una organización pública debe adoptar un comportamiento responsable para contribuir el desarrollo sostenible de los componentes económicos, sociales y ambientales. Se incluyen los resultados de calidad de vida, protección al medio ambiente, igualdad de oportunidades de empleo, transparencia, participación con las comunidades y la contribución al desarrollo local. Se tienen en cuenta los objetivos de desarrollo sostenible. Son los resultados relacionados con el desempeño hacia la comunidad y el impacto en el medio ambiente.

- Autoevaluación de los resultados de claves de rendimiento. Se relaciona con los logros medibles que demuestran el éxito de EJC-UT a corto y largo plazo. Representan la capacidad de

las políticas y procesos para alcanzar las metas y objetivos definidos en la misión, visión, planes estratégicos, programas y proyectos, enfocados en el valor público. Se consideran los resultados internos están relacionados con la eficiencia y efectividad de los procesos y las medidas financieras e indicadores relacionados en el IGPA.

Con el fin de hacer visual el resultado de cada uno de los factores de autoevaluación analizados en una hoja de cálculo se resumen en un gráfico de resultados de tipo araña.

- Gráficas de resultados. Al momento de diligenciar el autodiagnóstico, se despliegan en forma de gráfica el resultado.
- Ruta de acción. A partir del resultado o salida del proceso de autoevaluación se establece los planes de acción de acuerdo con lo establecido en el macro proceso de Gestión de Evaluación – control – seguimiento.

5.3.4.b Fase del proceso de autoevaluación. Esta fase tiene como objetivo desarrollar en sí, el proceso de la autoevaluación. Se estructura en sub fases: Formación y Autoevaluación.

5.3.4.b.i Sub fase 3. Formar. Esta sub fase es base para el logro de la eficacia de la autoevaluación, incluso es pertinente involucrar a los líderes de proceso además del grupo de autoevaluación. Esta se estructura a vez en dos etapas: la capacitación en la metodología para luego poder hacer un consenso del instrumento.

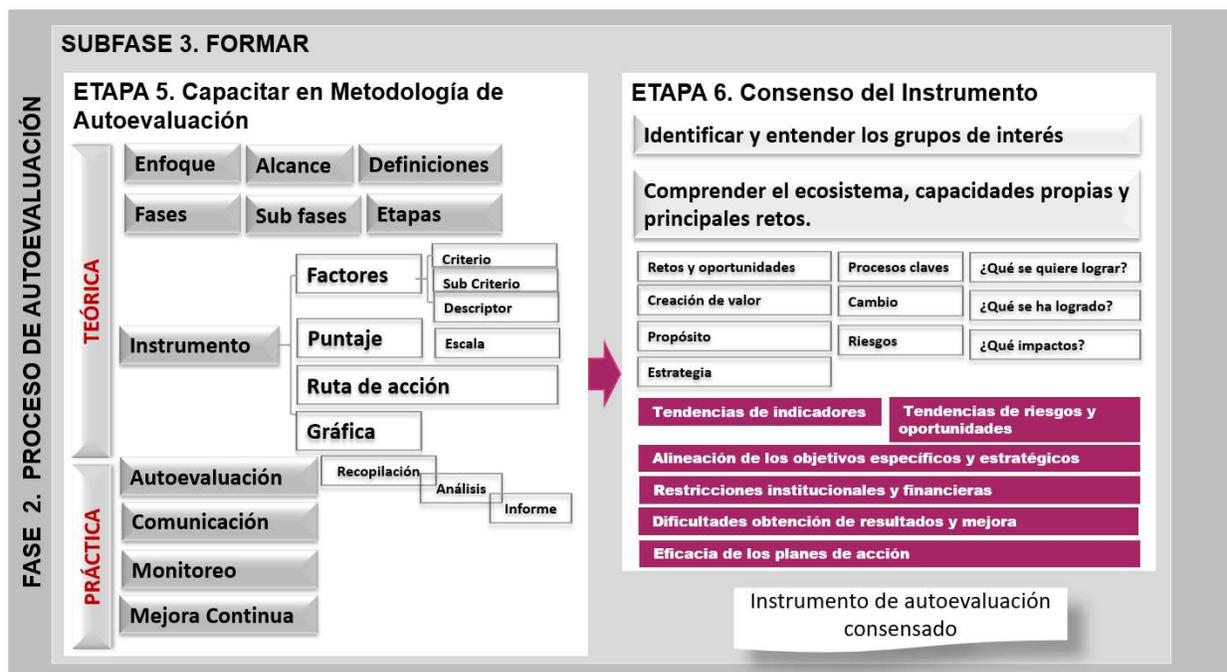
- Etapa 5. Capacitación en la metodología: Se encamina a dar a conocer el propósito y el proceso de la autoevaluación, la metodología de la autoevaluación de desempeño, allí se describe las instrucciones para hacer la puntuación de la matriz del instrumento, así como las diferentes herramientas que pueden ser usadas para la mejora continua. Además de las explicaciones teóricas es necesario hacer ejercicios prácticos que permitan tener claro el concepto de la autoevaluación en sus procesos. Para la capacitación relevante el rol del Líder del equipo de autoevaluación, quien suministra la información para poder hacer práctico los ejercicios con la información recolectada en la etapa 3.

- Etapa 6. Consenso del instrumento. Con los líderes de proceso y el grupo de autoevaluación se revisa la matriz de autoevaluación con el fin de llegar al consenso de la información y alcance, a partir de la información suministrada por el líder de autoevaluación.

El objetivo es unificar los criterios con los cuales se hace la evaluación a partir del alcance tanto para los factores de direccionamiento estratégico como para los resultados de desempeño que fortalezca la capacidad de orientar las acciones de cumplimiento y mejora continua a nivel operativo. De igual forma se consensa la asignación a cada miembro del grupo de autoevaluación el proceso clave, cuidando la imparcialidad, se encuentra dentro de las buenas prácticas que sea el cliente del mismo.

Figura 44.

Enfoque para la formación y consenso



Nota. En la figura se muestra los elementos de la fase del proceso de autoevaluación planeación en la etapa de formación.

5.3.4.b.ii *Sub fase 4. Autoevaluar.* Esta sub fase es el ejecutar de la evaluación de la metodología a través del grupo de evaluación asignado. A su vez se compone de tres etapas: Recopilación de la información, su análisis y el informe.

- Etapa 7. Recopilación de la información. Se emprende la autoevaluación por cada miembro del grupo de autoevaluación, utilizando información y documentos que fueron analizados por el líder del proyecto para cada subcriterio y que fueron consensados, basado en su conocimiento y experiencia identificando los hallazgos relacionados con las fortalezas, áreas, procesos de mejora para identificar posteriormente las acciones. Con el puntaje establecido se hace la calificación.

Etapa 8. Análisis de la información. Una vez cada miembro tenga la evaluación individual, se reúne el grupo y se revisa las fortalezas, áreas de mejora y puntaje de cada subcriterio, como experiencia de aprendizaje organizacional la discusión permite entender por qué existen las diferencias y tomar una posición bajo la justificación hacia la mejora, con evidencia o información adicional. Para optimizar el tiempo para análisis de la información el líder del proyecto debe llevar consolidada la información relevante obtenida y es quien debe llevar a un proceso de consenso del grupo. A su vez el líder debe consolidar de la reunión de análisis la información, puntaje consensado y las acciones si las hay propuestas.

Etapa 9. Síntesis e informe. El líder del proyecto debe consolidar el informe a partir de los resultados de la etapa 8 y teniendo en cuenta que éste se constituye en una herramienta de gestión para la plana mayor de la UT, es a quien debe ir dirigido y por consiguiente debe ser revisado y aprobado de tal forma que respalde las acciones de mejora de la gestión. El informe como resultado debe contener:

1. Las fortalezas y áreas de mejora
2. La justificación de la puntuación obtenida
3. Las sugerencias de acciones de mejora a someter a aprobación

5.3.4.c Monitoreo y mejora continua. Esta fase tiene como objetivo comunicar a los procesos de la UT, los resultados de la autoevaluación de desempeño contenida en el informe y a partir de ella gestionar la mejora, como se tiene establecido en el modelo integrado de planeación y gestión MIPG.

Con el fin de socializar la metodología de autoevaluación del desempeño propuesta y el instrumento, se llevó a cabo una sesión virtual por la plataforma *Google Meet*, en donde a los diferentes niveles jerárquicos de la unidad de análisis, se explicó cada una de las fases, subfases, etapas, y el manejo del instrumento en la hoja de cálculo. En esta etapa también se les dio a conocer el contexto en el que se desarrolló el trabajo de grado desde sus fundamentos teóricos, la triangulación realizada entre la revisión bibliográfica de los modelos de excelencia empresarial, el modelo integrado de planeación y gestión MIPG y el marco común de evaluación para entidades públicas que dio como resultado la metodología de autoevaluación de desempeño apropiada a la identificación de las necesidades de una herramienta que permitirá en los niveles operativos de la institución fomentar el principio de autoevaluación que se enfoque a la segunda línea de defensa del modelo estándar de control interno MECI y que en la entidad hace parte de

la gestión de cultura de control en la etapa de verificación a proponer en su estructuración para implementación en la unidad operativa menor, en la entidad caso de estudio.

5.4 Validación de la metodología de autoevaluación

A partir de los resultados de la correlación de los factores identificados en los modelos de autoevaluación de desempeño que permiten orientar las acciones al logro de los resultados y objetivos; a la correlación de éstos con las dimensiones y políticas de medición de desempeño institucional de las entidades públicas en Colombia y a los criterios de evaluación del proceso de inspección de la entidad caso de estudio, se estructura el instrumento para hacer seguimiento a los resultados de desempeño. Por otra parte, se establece la metodología de autoevaluación de desempeño a partir de la apropiación de las buenas prácticas de entidades públicas a nivel nacional e internacional, del proceso de las metodologías de auditorías, del mismo proceso de inspección, se estructura no como un proceso más de gestión sino como un proyecto de mejora continua para el sistema integrado de gestión que unifique la verificación de los resultados de éstos en un solo proceso integral.

Esta estructuración, que se realizó en la inmersión en profundidad en la unidad de análisis de estudio por más de 17 meses, donde se examinaron las prácticas de gestión existentes, para proporcionar la base del diseño de la metodología de autoevaluación del desempeño. En esta etapa los datos se recopilaban a través de entrevistas personales, grupales, telefónicas, formación en la institución para la implementación de MIPG y el sistema de Control Interno del decreto 1499 de 2017, observación no participativa de la reunión de análisis RAR y un análisis de documentos públicos y privados de la entidad como se relaciona en el Anexo 3. Semblanza y cadena de evidencias.

Durante la recopilación de datos se tuvo la necesidad de hacer más de una vez, entrevistas con los comandantes de la UOM, el jefe de estado mayor y los oficiales y suboficiales designados para el control interno, debido a los cambios de personal en estos roles, durante el tiempo de análisis de información en la UT-EJC. Las conversaciones repetidas permitieron verificar las ideas extraídas en entrevistas previas, generando un enfoque iterativo que ayudó a estructurar la metodología de autoevaluación de desempeño a nivel operativo.

Uno de los cambios de enfoque que se dio durante la recolección de los datos, debido a la restricción de la información que se dio por su acceso durante el aislamiento preventivo obligatorio decretado a nivel nacional y a los lineamientos y autorización de acceso de la información por el comandante de la UOM, se limita el acceso a los datos de la tendencia de los resultados de desempeño. Esto llevó a enfocar el instrumento de medición a subcriterios y su descripción en los las políticas e indicadores de medición de desempeño de MIPG y no sólo a los resultados de los objetivos estratégicos del PEI 2020 – 2021 de la entidad caso de estudio.

Teniendo en cuenta la estrategia de investigación seguida, a través de un estudio de caso, se busca hacer exploración inicial de la variable: la autoevaluación de desempeño en una entidad del sector público, se hace un análisis detallado, comprehensivo, sistemático y a profundidad de la metodología de autoevaluación del desempeño encamina la capacidad de identificar las acciones de manera que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos. Es por tal razón que se toma a partir de ese propósito exploratorio, el caso con unidad de análisis única, dado el interés para cumplir los objetivos de investigación y posibilidad de estudio.

Esta delimitación permite fijar la población de estudio a la UT-EJ del BAPOM, Batallón de Policía Militar No15. Por el carácter exploratorio, admite emplear el muestreo no probabilístico, en donde la selección de la muestra para la validación de la metodología autoevaluación de desempeño, se toma como marco muestral a los intervinientes en el BAPOM en los procesos de gestión de inspección y gestión de cultura del control como se puede ver en las figuras 36 y 37. Sin embargo, una de las limitaciones que se tuvo con el reducido tamaño de muestra seleccionado inicialmente (cinco servidores públicos), fue la no respuesta a la invitación en la participación de la validación para continuar con el proceso, de algunos de ellos.

Por otra parte, la validez para una investigación cualitativa se basa en la persistente y prolongada observación, triangulación, revisión de pares, análisis de casos negativos, clarificar la fundamentación de la investigación, comprobación por los miembros de la investigación, audiencias externas. Es así que se amplía el marco muestral a la Jerarquía del control interno en EJC, como de observa en la figura 19 para el proceso de inspección y cultura de control ampliada a la Unidad Operativa Mayor a la cual pertenece el BAPOM No5.

Se desarrolló la fase de validación a partir de la evaluación de la metodología de autoevaluación de desempeño de sistemas integrados de gestión para el caso de estudio a través de la

socialización al tamaño de muestra ampliado a (24) veinticuatro expertos invitados, mediante la encuesta de percepción, para evaluar su claridad, pertinencia y aplicabilidad tanto en la unidad de análisis como en otros contextos donde se puede llevar la metodología estructurada.

Se hizo una invitación a participar en la fase de validación mediante envió del enlace de forma individual, de un video de 6 minutos aproximadamente, por correo electrónico o red social de *WhatsApp*, donde se explicó el objetivo de la investigación, los resultados obtenidos, se resaltó la importancia de la participación para la evaluación de la validez de la metodología y se le dio a conocer la forma de evaluación mediante la encuesta de percepción como se observa en las figuras 45 y 46.

Figura 45.

Presentación de la metodología de validación

Metodología de la Autoevaluación del desempeño SIG - Caso de Estudio

Validación del Contenido de la Metodología de autoevaluación del desempeño

Como participante de la investigación en la fase de validación se le solicita:

- Observar el video explicativo de la Metodología de Autoevaluación del desempeño propuesta.
- Hacer un análisis individual en cuanto al contenido: claridad, pertinencia, aplicabilidad desde su contexto y experiencia laboral.
- Si lo prefiere, hacer el análisis grupal puede asistir al seminario en línea, donde se pondrá en común los diferentes análisis individuales.
- En ambos casos el análisis termina con el diligenciamiento de la encuesta de percepción.



Vigilada MinEduación

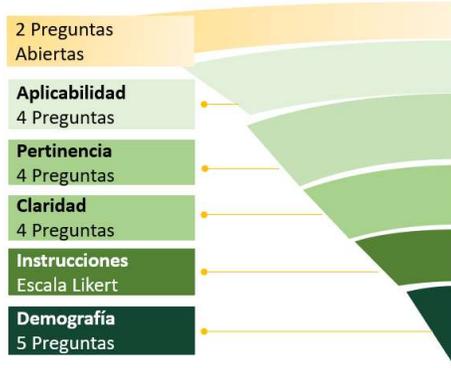
Nota. En la figura se muestra la metodología a seguir para la validación por el juicio de expertos, incluida en el video de invitación.

Figura 46.

Estructura de la encuesta de percepción

Metodología de la Autoevaluación del desempeño SIG - Caso de Estudio

Encuesta de percepción



Como participante de la investigación en la fase de validación se le solicita diligenciar los datos generales y seguir las instrucciones para:

Contestar la encuesta de percepción para evaluar en la metodología de autoevaluación de desempeño en las siguientes dimensiones: Claridad, pertinencia y aplicabilidad.

Se formulan dos preguntas abiertas con el fin de identificar si la metodología de autoevaluación de desempeño propuesta, identifica acciones para el logro de los objetivos en un sistema de gestión integrado en entidades públicas.

Vigilada MinEduación



Nota. En la figura se muestra la estructura de la encuesta de percepción, incluida en el video de invitación.

Figura 47.

Instrucciones y escala de evaluación de la encuesta

Metodología de la Autoevaluación del desempeño SIG - Caso de Estudio

Encuesta de percepción

Sección 3 de 8

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene afirmaciones en escala tipo Likert donde se pretende recabar la percepción en la Metodología para la autoevaluación del desempeño estructurada y presentada en el Seminario en Línea al cual asistió.
Marque únicamente en la columna que considera que se ajusta mejor a la realidad, siendo:

- 1) No estoy de acuerdo
- 2) Poco de acuerdo
- 3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Muy de acuerdo.

Encontrará un espacio donde puede hacer sus comentarios y justificación para complementar su percepción

<https://forms.gle/8AEVCpBP8TXt7zLr8>



Vigilada MinEduación

Nota. En la figura se muestra una de las secciones del formulario explicando la escala de evaluación.

Como se muestra en la figura 47 y figura 48, al final de la invitación se hace envío del enlace y del código QR para facilitar el acceso desde cualquier dispositivo, tanto al video donde se explica la metodología de autoevaluación de desempeño, el instrumento de autoevaluación y la encuesta de percepción.

El enlace del video de invitación se publica el 1 de septiembre de 2021, a los 24 evaluadores expertos invitados. Al cierre de la encuesta el 10 de septiembre de 2021, de acuerdo con el análisis de estadísticas tuvo 28 visualizaciones.

En ese mismo lapso de tiempo quedó disponible en la plataforma *YouTube* el video con una duración de 53 minutos, con la explicación de la metodología de Autoevaluación del desempeño y la utilización de la hoja de cálculo del instrumento, que de acuerdo con el análisis estadístico tuvo 46 visualizaciones.

Figura 48.

Enlace de acceso a video y encuesta

Metodología de la Autoevaluación del desempeño SIG - Caso de Estudio

VIDEO

<https://youtu.be/zhWuJvAloPQ>

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

<https://forms.gle/8AEVCpBP8TXt7zLr8>



Nota. En la figura se muestra los accesos al video y encuesta mediante el enlace como por código, que busca la facilidad de acceso desde cualquier dispositivo.

Constituido el panel de expertos, y la metodología, se inicia el monitoreo en la plataforma Google para constatar el avance de la participación, sin tener interacción con los participantes para no generar sesgos. Durante el monitoreo no se presentó ningún incidente en el funcionamiento tanto del formulario de la encuesta como la visualización del video.

Cerrada la encuesta el 10 de septiembre de 2021, se procede a hacer el tratamiento y codificación de los datos arrojados en el formulario *Google Forms* como se muestra en el Anexo 11, diligenciado por diez (10) de los evaluadores expertos con conocimientos y experiencia en sistemas de gestión, modelo integrado de planeación y gestión, modelo estándar de control interno, evaluación del desempeño, que representa el 41,66% del marco muestral invitado (24) veinte cuatro evaluadores expertos.

La encuesta de percepción estructurada para la validación del constructo como se muestra en el Anexo 5 y la figura 46, para las tres dimensiones: claridad, pertinencia y aplicabilidad, se basa en el instrumento psicométrico (Rodríguez Rojas, 2017), que contiene 12 ítems en total y emplea una escala Likert. Se procesa en el programa computacional Jamovi versión 1.6.23.0 (Jamovi, 2021).

La primera sección arroja los resultados relacionados con la demografía de los encuestados, obteniendo los siguientes valores consolidados de la estadística descriptiva del Anexo 12 Análisis de confiabilidad.

A la pregunta de Nivel Educativo y los años de experiencia se identifica que el 60% de los expertos con nivel educativo: uno de maestría, dos de doctorado y tres especialistas cuentan con más de 10 años de experiencia; mientras el 30% con nivel educativo entre tecnólogo, profesional y maestría, su experiencia es entre 3 a 5 años y solo un 10% con nivel educativo de maestría, cuenta con experiencia en laboral en Sistemas de Gestión de menos de un año, como se observa en la tabla 13.

Tabla 13.

Frecuencias del nivel educativo y experiencia de los expertos

Frecuencias of Nivel Educativo			
Nivel Educativo	Experiencia		
	3 a 5 años	más de 10 años	Menos de un año
Profesional	1	0	0
Tecnólogo	1	0	0
Maestría	1	1	1
Doctorado	0	2	0
Especialista	0	3	0

Nota. La tabla muestra la relación de frecuencias del nivel educativo y los años de experiencia de los expertos que participaron en la encuesta de percepción. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

En cuanto a la caracterización del macroproceso del Sistema de Gestión en el cual labora, como se muestra en el Anexo 12, el 50% pertenece a procesos de Evaluación, mientras que el 40% a procesos misionales, y el 10% a procesos estratégicos.

A la pregunta, dentro del sistema integrado de gestión a qué macro proceso pertenece y relacionándolo con el cargo o rol desempeñan, se identifica que el 50% pertenecen a macro procesos de evaluación, seguido de un 40% a procesos misionales, mientras que sólo un 10% pertenece a macro procesos estratégicos, de acuerdo con la tabla 14.

Tabla 14.

Frecuencia de roles y macroprocesos a los que pertenecen los expertos

Frecuencias of Rol	Macro Proceso		
	Estratégico	Misionales	Evaluación
Analista sistemas de gestión de calidad	0	0	1
Orientacion y desarrollo de Gestiones	0	0	1
Team Leader	1	0	0
Jefe de Programa	0	1	0
Profesor asociado	0	1	0
Profesional	0	1	0
Inspector Delegado Sistemas de Planeación y Control	0	0	1
Coordinador de Control Interno	0	0	1
Evaluación y Seguimiento CENACUSA	0	0	1
Jefe de Dependencia	0	1	0

Nota. La tabla muestra la relación de frecuencias del rol que desempeñan y los años de experiencia de los expertos que participaron en la encuesta de percepción. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6).

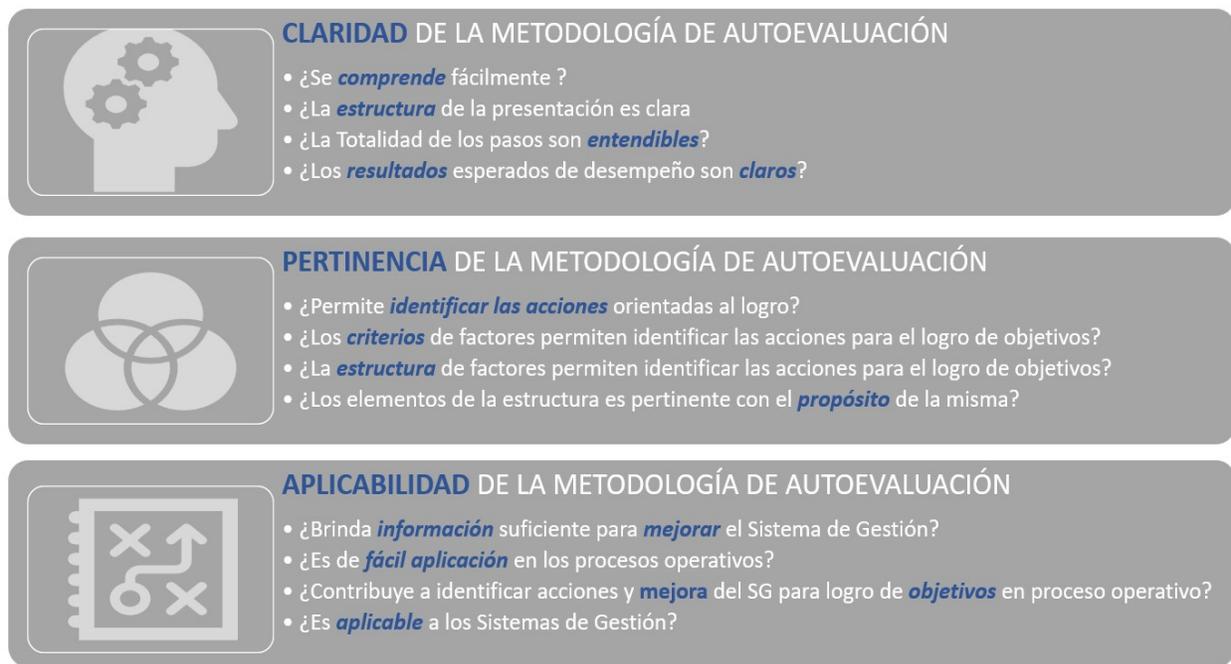
<https://www.jamovi.org>

En cuanto a la validez del constructo se hace el análisis factorial exploratorio. El método de consistencia interna permite estimar la fiabilidad a través de unos ítems que se espera midan el mismo constructo o única dimensión teórica de un constructo latente. Para el cálculo del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna se emplea Omega de McDonald, teniendo en cuenta que es robusto y se basa en la matriz de correlación policórica entre los ítems (más adecuada para datos ordinales, en los cinco niveles de la escala Likert) y **que no depende del número de ítems** de acuerdo con lo referenciado en la expresión matemática como se enunció en el numeral 4.3.4.

Para entender la relación de los factores y los elementos, como se muestra en la figura 49, evaluados con la escala Likert, se organiza para calcular los estadísticos en el análisis factorial exploratorio y sus correlaciones y a partir de ello, identificar si la metodología de autoevaluación de desempeño propuesta se considera confiable a partir de la respuesta de los expertos. Para ser aceptable el coeficiente Omega Mc Donald (ω) debe ser superior a 0,70.

Figura 49

Factores y elementos para AFE



Nota. La figura muestra los 3 factores y 12 elementos asociados en los niveles para estimar la fiabilidad de consistencia interna por el análisis factorial exploratorio.

Es importante antes de iniciar con el AFE, hacer la **comprobación de supuestos**. La primera es la esfericidad, que verifica que las variables se correlacionan entre sí, en la medida que se pueden resumir en un menor conjunto de factores. La prueba de Bartlett de esfericidad verifica si la matriz de correlación observada diverge significativamente de una matriz de correlación cero (o nula). Entonces, si la prueba de Bartlett es significativa ($p < 0,005$), esto significa que la matriz de correlación observada es significativamente divergente y por lo tanto es adecuada para AFE. El segundo supuesto **es la adecuación del muestreo** y se verifica mediante el método de Kaiser Meyer – Medida de adecuación de muestreo (MSA) de Olkin (KMO) es una medida de la proporción de varianza entre las variables observadas que podrían ser varianza común. Si el índice KMO es 1 (alto) AFE es eficiente, mientras que, si es bajo 0, el AFE no es relevante, Los valores entre 0,5 y 0,7 se consideran adecuados. (Foxcroft & Navarro, 2019)

En la siguiente tabla se observan los resultados obtenidos para la prueba de Bartlett de esfericidad y KMO, donde como resultado los datos de la prueba son adecuados para iniciar hacer el análisis factorial exploratorio.

Tabla 15.

Revisión de supuestos

Bartlett's Test of Sphericity		
χ^2	df	p
Inf	66	< .001

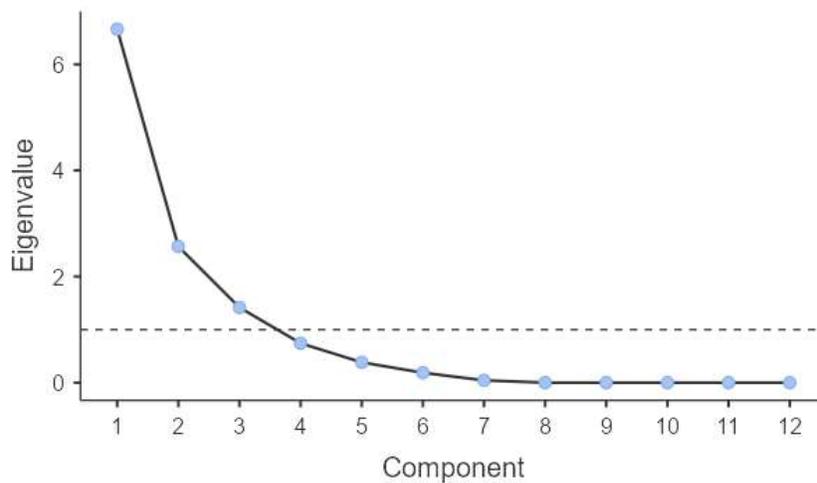
KMO Measure of Sampling Adequacy	
	MSA
Overall	0.500
Comprensión	0.500
Estructura	0.500
Entendimiento	0.500
Resultados claros	0.500
Identifica Acciones	0.500
Criterios hacia acciones	0.500
Estructura hacia acciones	0.500
Propósito hacia acciones	0.500
Información hacia mejora	0.500
Fácil Aplicación	0.500
Contribuye hacia la mejora	0.500
Aplicable SIG	0.500

Nota. En la tabla se identifica para la prueba de esfericidad $p < 0,001$ y para MSA 0,500 confirmando los datos aptos para hacer AFE. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Otro análisis de resultados es el gráfico de valores propios, donde se muestra la estructura de la escala, cuando el valor propio está por debajo de uno, se consideran que existen factores que son importantes para la correlación. En el gráfico indica que para los datos obtenidos en la encuesta de percepción 9 de los factores son importantes para correlacionar, por encontrarse debajo de la línea punteada que corresponde al valor propio de uno.

Figura 50.

Gráfica de valor propio



Nota: La figura muestra el número de elementos de los factores que tienen valor propio menor a uno y que son significativos para correlacionar. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Para evaluar la unidimensionalidad del constructo, se debe revisar para los datos el % de variación, se observa en la tabla 16 que los componentes se pueden agrupar para correlacionar en tres componentes de los doce factores, ya que para el primer componente representa el 34,3% de los datos; para los factores 2 y 3 el 28,1% y el 26,2% de variación respectivamente.

Tabla 16.
Componente estadístico

Summary			
Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	4.12	34.3	34.3
2	3.38	28.1	62.5
3	3.15	26.2	88.7

Correlation Matrix			
	1	2	3
1	—	2.98e-12	2.25e-12
2		—	-3.69e-12
3			—

Nota. En la tabla se identifica los estadísticos como % de varianza y la matriz de correlación entre factores. Tomado de Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

En la tabla 16 se observa que en conjunto de los tres componentes contiene el 88,7% de la varianza de todos los datos. Otro análisis de datos que se debe hacer es la **simulación de correlación de variables**, teniendo en cuenta el número de muestra se busca que en la matriz de correlación no se encuentre valores por encima de 0,3 lo cual se logra con el método VARIMAX el cual permite minimizar el número de variables que tienen altas cargas en cada factor. Este método simplifica el número de variables observadas.

En la tabla 17 se agrupan los elementos en tres componentes, teniendo en cuenta el % de variación y la unicidad (*uniqueness*), la cual corresponde a la varianza que es única para la variable y no explicada por los demás factores. (Foxcroft & Navarro, 2019).

Por ejemplo, el 2,13% corresponde a la variación propia de la fácil aplicación, mientras que la contribución a la mejora es de 1,68% que por sí sola, sino que se da por las contribuciones de los demás factores. Al analizar la columna de unicidad, se debe tener en cuenta que, a mayor valor, menor es la relevancia del factor del modelo.

Tabla 17.***Carga factorial***

Component Loadings

	Component			Uniqueness
	1	2	3	
Fácil Aplicación	0.971			0.0213
Información hacia mejora	0.947			0.0456
Contribuye hacia la mejora	0.860		0.494	0.0168
Estructura hacia acciones	0.714		0.542	0.1416
Aplicable SIG	0.616		0.517	0.2718
Entendimiento		0.970		0.0449
Estructura		0.944		0.0574
Comprensión		0.944		0.0574
Identifica Acciones	0.425		0.867	0.0597
Criterios hacia acciones			0.841	0.2217
Resultados claros		0.617	0.723	0.0758
Propósito hacia acciones	0.533		0.546	0.3408

Note. 'varimax' rotation was used

Nota. En la tabla se identifica los estadísticos para la carga factorial de los factores, simplificado en tres componentes. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Se agrupan para la correlación, el primer componente conformado por los siguientes elementos que corresponden a las dimensiones de pertinencia y aplicabilidad:

1. Fácil aplicación
2. Información hacia la mejora
3. Contribuye a la mejora
4. Estructura hacia las acciones
5. Aplicable a SIG
6. Identifica acciones
7. Propósito hacia las acciones

En el segundo componente se agrupa para la correlación los siguientes elementos que corresponden solo a la dimensión de claridad en la metodología de autoevaluación.

1. Comprensión
2. Estructura

3. Entendimiento
4. Resultados claros

En el tercer componente se agrupa para la correlación los siguientes elementos de las tres dimensiones así:

1. Contribuye a la mejora
2. Estructura hacia las acciones
3. Aplicable a SIG
4. Identifica acciones
5. Criterios hacia las acciones
6. Resultados claros
7. Propósito hacia las acciones

Para el cálculo del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna se procede a calcular para cada componente el estadístico, donde se obtiene un valor de 0,950 para la dimensión de aplicabilidad

Tabla 18.
Análisis de fiabilidad para la dimensión de aplicabilidad

Scale Reliability Statistics			
	mean	sd	McDonald's ω
scale	4.60	0.529	0.950

[3]

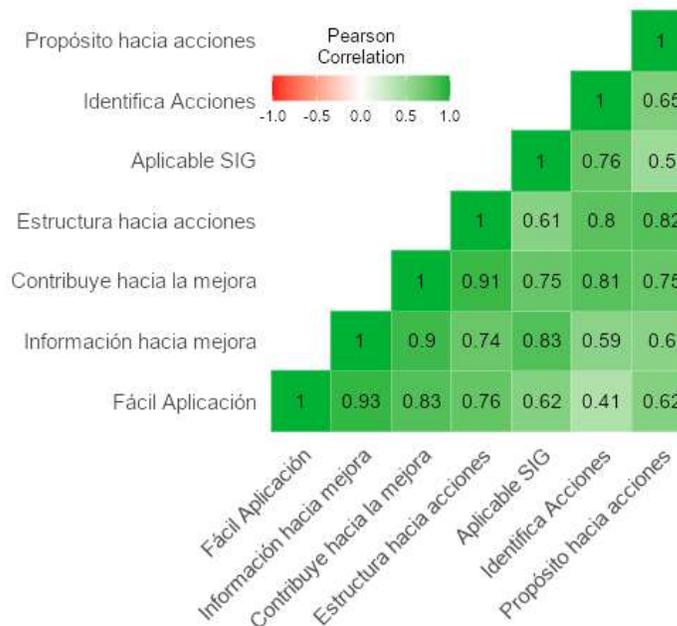
Item Reliability Statistics				
	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped McDonald's ω
Fácil Aplicación	4.50	0.850	0.811	0.945
Información hacia mejora	4.60	0.699	0.903	0.938
Contribuye hacia la mejora	4.50	0.707	0.962	0.929
Estructura hacia acciones	4.60	0.516	0.890	0.937
Aplicable SIG	4.80	0.422	0.766	0.947
Identifica Acciones	4.70	0.483	0.723	0.948
Propósito hacia acciones	4.50	0.527	0.734	0.949

Nota. En la tabla se identifica para cada variable y el global el coeficiente de fiabilidad de consistencia interna para la dimensión de aplicabilidad. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Otro análisis que se puede hacer para evaluar la validez del criterio externa es decir entre las respuestas de los expertos relacionada con las dimensiones evaluadas en la metodología de autoevaluación de desempeño propuesta es la correlación de Pearson, donde valores superiores y cercanos muestran una mayor relación entre las dos variables. Este análisis permite evaluar una validez predictiva, a partir de la evaluación del tipo de correlación entre reactivos o ítems. En el siguiente gráfico se observa para el primer componente de factores analizados la relación fuerte que hay entre ellos.

Figura 51.

Mapa de calor de la correlación para la dimensión de aplicabilidad



Nota. En la figura se correlacionan los factores de dos variables, donde se señala una correlación positiva. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Se puede concluir que para el factor relacionado con la metodología de autoevaluación de desempeño que presentó mayor número de correlaciones positivas con otras variables evaluadas está la fácil aplicación con la información hacia la mejora, que contribuye hacia la mejora, está estructurada hacia las acciones, es aplicable en sistemas integrados de gestión,

identifica acciones y es pertinente con el propósito de identificar la acciones para el logro de metas y resultados.

Para la segunda dimensión evaluada en la metodología de autoevaluación del desempeño, relacionada con la claridad, se obtiene un del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna de 0,937

Tabla 19.

Análisis de fiabilidad para la dimensión de claridad

Scale Reliability Statistics				
	mean	sd	McDonald's ω	
scale	4.58	0.635	0.937	

[3]

Item Reliability Statistics				
	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped McDonald's ω
Comprensión	4.60	0.699	0.909	0.890
Estructura	4.60	0.699	0.909	0.890
Entendimiento	4.50	0.707	0.922	0.902
Resultados claros	4.60	0.699	0.602	0.977

Nota. En la tabla se identifica para cada variable y el global el coeficiente de fiabilidad de consistencia interna para la dimensión de claridad. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

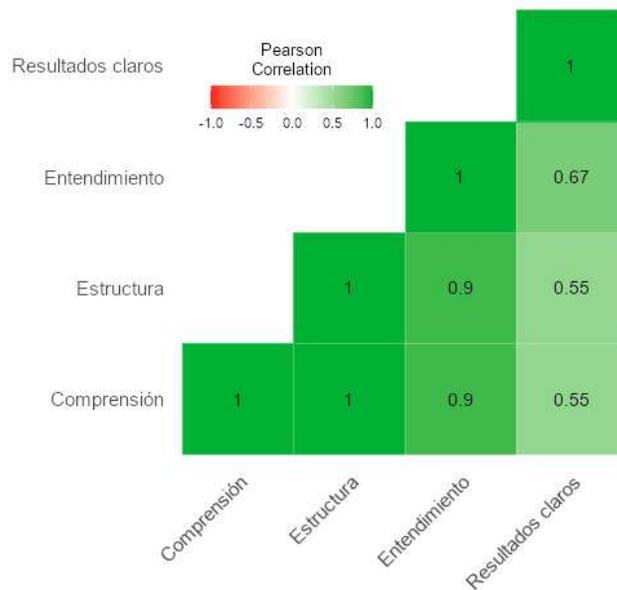
En el mapa de calor de la figura 52, se representa la correlación de las variables analizadas para la dimensión de claridad de la metodología de autoevaluación del desempeño propuesta, es la comprensión que tiene la mayor correlación positiva con variables como: estructura, entendimiento y resultados esperados claros.

Para la tercera dimensión evaluada en la metodología de autoevaluación del desempeño, relacionada con la pertinencia, como se observa en la tabla 20, se obtiene un del coeficiente de fiabilidad de consistencia interna de 0,925

En el mapa de calor de la figura 53, se representa la correlación de las variables analizadas para la dimensión de pertinencia de la metodología de autoevaluación del desempeño propuesta, es la contribución hacia la mejora, que tiene la mayor correlación positiva con variables como: estructura hacia las acciones, aplicable a sistemas integrados de gestión, identifica acciones para el logro de objetivos, una metodología con la pertinencia hacia el propósito de encaminar acciones para el logro de resultados y objetivos establecidos. En una correlación más neutra los resultados claros.

Figura 52.

Mapa de calor de la correlación de la dimensión de claridad



Nota. En la figura se correlacionan los factores de dos variables, donde se señala una correlación positiva. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Tabla 20.

Análisis de fiabilidad para la dimensión de pertinencia

Scale Reliability Statistics			
	mean	sd	McDonald's ω
scale	4.61	0.452	0.925

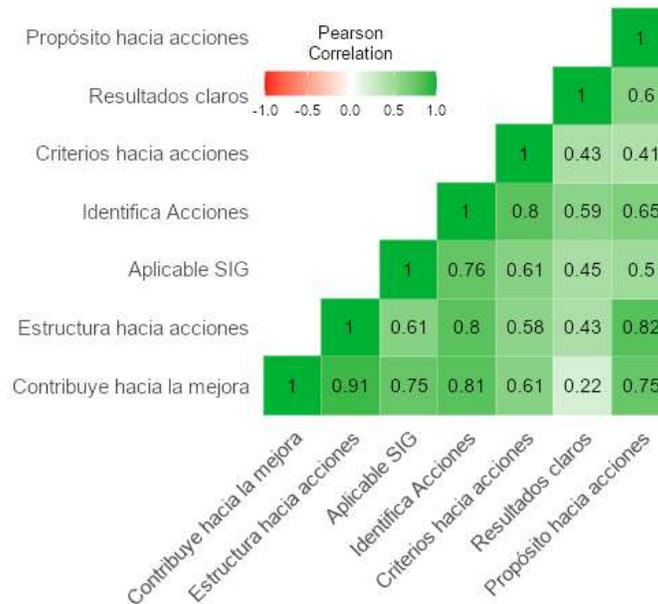
[3]

Item Reliability Statistics				
	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped McDonald's ω
Contribuye hacia la mejora	4.50	0.707	0.794	0.905
Estructura hacia acciones	4.60	0.516	0.857	0.904
Aplicable SIG	4.80	0.422	0.743	0.916
Identifica Acciones	4.70	0.483	0.915	0.898
Criterios hacia acciones	4.60	0.516	0.678	0.921
Resultados claros	4.60	0.699	0.508	0.934
Propósito hacia acciones	4.50	0.527	0.769	0.916

Nota. En la tabla se identifica para cada variable y el global el coeficiente de fiabilidad de consistencia interna para la dimensión de pertinencia. Tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

Figura 53.

Mapa de calor de la correlación para la dimensión de pertinencia



Nota. En la figura se correlacionan los factores de dos variables, donde se señala una correlación positiva. tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

A continuación, se presentan los resultados a cada ítem validado: claridad, pertinencia y aplicabilidad, con la respuesta de los 10 expertos evaluadores de la encuesta de percepción, como se observa en la tabla 21.

Resultados del ítem de Claridad: la metodología de autoevaluación del desempeño se considera de acuerdo y muy de acuerdo en un 90% que: se comprende fácilmente, la estructura de la presentación es clara, la totalidad de los pasos son entendibles y los resultados esperados son claros.

Resultados del ítem Pertinencia: la metodología de autoevaluación del desempeño se considera de acuerdo y muy de acuerdo en un 100% en cuanto a que la metodología, los criterios y la estructura permiten identificar acciones para el logro de los objetivos.

Resultados del ítem de Aplicabilidad: Los expertos evaluadores están de acuerdo y muy de acuerdo en un 80% con la fácil aplicación por los procesos operativos, en un 90% brinda la información suficiente para mejorar el sistema de gestión y en un 100% están de acuerdo con que contribuye a identificar la mejora y las acciones para el logro y que es aplicable a los Sistemas de Gestión.

Se observa que los resultados de los expertos evaluadores en el proceso de validación de la metodología de autoevaluación del desempeño, están de acuerdo con la metodología propuesta. Sin embargo, en cuanto a los elementos de claridad evaluados uno de los expertos manifestó que no está ni de acuerdo ni de desacuerdo, puntuación que correspondió al mismo experto, lo que da una oportunidad para mejorar en este aspecto.

En cuanto a la pertinencia, la pregunta relacionada con el propósito, aunque fue puntuada como de acuerdo y muy de acuerdo, la calificación se distribuyó por igual, sin embargo, en las respuestas a la pregunta abierta, no se hizo comentarios al respecto, como se relaciona en la tabla 22 y 23.

En el valor global para la dimensión de aplicabilidad se observa que tres de las preguntas tuvieron calificación ni de acuerdo ni en desacuerdo por expertos evaluadores, que pertenecen a la entidad del caso de estudio, muy probablemente a la restricción para implementar o establecer iniciativas relacionadas con cambios en el sistema de gestión integral desde los procesos misionales. Sin embargo, otros expertos evaluadores que pertenecen a la fuerza, pero en el proceso de evaluación consideran que están de acuerdo que es de fácil aplicación.

Tabla 21.

Resultados en porcentaje a las preguntas de validación

N°	Ítem	1	2	3	4	5
		No estoy de acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De Acuerdo	Muy de acuerdo
Claridad de la Metodología de Autoevaluación del desempeño para SIG						
1	Se comprende fácilmente la metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión	0%	0%	10%	20%	70%
2	La estructura para la presentación de la metodología de autoevaluación del desempeño es clara.	0%	0%	10%	20%	70%
3	La totalidad de los pasos de la metodología de autoevaluación de desempeño son totalmente entendibles	0%	0%	10%	30%	60%
4	Los resultados esperados de la metodología de autoevaluación del desempeño son claros	0%	0%	10%	20%	70%
Pertinencia de la Metodología de Autoevaluación del desempeño para SIG						
5	La metodología de autoevaluación del desempeño permite identificar acciones para el logro de objetivos	0%	0%	0%	30%	70%
6	Los criterios de la metodología de autoevaluación del desempeño en cada factor permiten identificar las acciones para el logro de los objetivos	0%	0%	0%	40%	60%
7	La estructura de la metodología de autoevaluación de desempeño, permite identificar las acciones para el logro de los objetivos	0%	0%	0%	40%	60%
8	Los elementos de la estructura de la autoevaluación de desempeño responden al propósito de la misma	0%	0%	0%	50%	50%
Aplicabilidad de la Metodología de Autoevaluación del desempeño para SIG						
9	La metodología de autoevaluación propuesta brinda información suficiente, para mejorar el Sistema de Gestión	0%	0%	10%	20%	70%
10	La metodología de la autoevaluación propuesta es de fácil aplicación por los procesos operativos	0%	0%	20%	10%	70%
11	La metodología de autoevaluación propuesta contribuye a identificar la mejora y acciones para el logro de objetivos en los procesos operativos	0%	0%	10%	30%	60%
12	La metodología de autoevaluación del desempeño es aplicable a los Sistemas de Gestión	0%	0%	0%	20%	80%

Nota. En la tabla para cada pregunta en la escala de Likert establecida se registra el resultado de la respuesta de los expertos en porcentaje.

Al analizar las respuestas a las dos preguntas abiertas de la encuesta de percepción y son las mismas que se hicieron a lo largo de las diferentes etapas de la investigación; se encuentra que los criterios que identifican que llevan a las entidades al logro de los objetivos, es a través de

aquellas que establecen medición y seguimiento y al direccionamiento estratégico, que son los factores relevantes que fueron identificados y establecidos en la metodología.

Es interesante encontrar conceptos alineados, dados en la metodología como: la aplicación de la medición de desempeño institucional, la integración de metodologías como FOCIS, e incluso la identificación que hicieron del trabajo en equipo, el aprendizaje institucional, la identificación de la mejora de procesos, que hace del instrumento una medición aplicable a cualquier contexto, puesto que al manejar consensos entre los mismos integrantes del proceso, se logra evaluar lo que se busca mejorar. También identificaron la articulación con las líneas de defensa que establece el Modelo Estándar de Control Interno, luego cumple con uno de los objetivos y alcance que se plantearon para la metodología.

A la pregunta que cuales eran los criterios que identificaban en la metodología que los llevará a identificar acciones para el logro de metas y objetivos, el concepto es general los llevó a los criterios relacionados con los resultados, para algunos resaltan los relacionados con los Ciudadanos, la sostenibilidad, los resultados claves y las personas. Para la validación se logró una participación un poco menos de la muestra inicial, pero se destaca la agilidad y disponibilidad que ofrecieron al participar en el ejercicio. Una de las formas de facilitar la accesibilidad fue empleando medios audiovisuales al que pudieran tener disponibilidad en cualquier dispositivo electrónico.

Es interesante como entre los expertos valoraron en diseño de la hoja de cálculo como instrumento para medir y socializar la información en forma ágil y sencilla.

A partir de la información recibida, no fue necesario hacer ningún ajuste a la metodología de autoevaluación de desempeño para el sistema de gestión integral, luego que se mantiene el formato y el contenido estructurado.

Tabla 22.

Respuesta de expertos a la pregunta de los criterios que encaminan al logro de metas y objetivos

Pregunta	Experto	Respuesta
¿Qué criterios encuentra en la metodología de autoevaluación que encaminan al Sistema de Gestión al logro de los objetivos y por qué?	E22	Es un método viable, eficiente y medible para tomar acción correctiva y así poder llevar a cabo el proyecto
	E20	Desarrollo de objetivos con metas claras y definidas
	E19	Medición porque permite la medida de los objetivos
	E21	El logro de los objetivos
	E11	El direccionamiento estratégico es esencial para cualquier proceso de un SIG y de Excelencia. Los objetivos debidamente establecidos, ejecutados y monitoreados dan cuenta de los propósitos y logros trazados. Si se tienen parámetros y referentes de medición cualitativos y cuantitativos comparables (Benchmarking) aseguran mediciones claras, objetivas y confiables
	E23	Direccionamiento estratégico, da las políticas y lineamientos a los que la organización pretende llegar, debe estar encaminado a la satisfacción de servicios por parte del ciudadano y/o cliente
	E8	Como criterios adicionales que fortalecen el logro de objetivos están las preguntas de la sección de sostenibilidad de formulario, esto aplica de manera relacional con la metodología presupuestal del sector defensa llamada FOCIS Force Oriented Cost Information System – FOCIS (FOCIS es un software desarrollado por el Institute for Defense Analysis (IDA), cuyo objetivo es la creación de modelo de análisis y la proyección de costos y cantidades, para evaluar diferentes escenarios de gasto de la Estructura de Fuerza), que al ser el caso de un modelo customizado para el sector defensa y su aplicabilidad es para una unidad táctica el conocimiento de este tipo de aspectos resulta importante (consultar la guía metodológica para la proyección de Financiación de Capacidades – Ministerio de Defensa 2018).
	E24	Las nueve (9) etapas por las cuales se realiza la autoevaluación abarcan la totalidad de los criterios que para una entidad pública se deben reportar ante los entes de control y armonizan con lo solicitado por la Función Pública, con lo cual se podría inferir que su aplicación en la entidad pública se constituye como una herramienta preventiva de cara al seguimiento y presentación de las variables contenidas en el FURAG, y puede ir más en profundidad como herramienta de seguimiento para los encargados de la primera y segunda línea de defensa de cada entidad.
	E3	En la subfase cuatro de autoevaluar, es necesario que se haga un informe de consenso de grupo, lo cual es muy enriquecedor, pues sola la experiencia y el aprendizaje, llevan a realizar aportes que logren cumplimiento de objetivos.
	E4	La claridad en los criterios permite conocer e identificar las fallas que se pueden presentar en el proceso

Nota. En la tabla se relaciona las respuestas de los expertos evaluadores con relación a los criterios que identificaron en la metodología propuesta para las acciones encaminadas al logro de metas y objetivos.

Tabla 23.

Respuesta de expertos a la pregunta relacionada con los criterios que identifiquen acciones para el logro

Pregunta	Experto	Respuesta
¿Qué criterios encuentra en la metodología de autoevaluación que permiten identificar las acciones para el logro de los objetivos y por qué?	E22	Es efectivo para desarrollar mejoras y así minimizar tiempos para el mejor desarrollo del proyecto
	E20	Mejor manejo del grupo y planeación de proyectos en el desarrollo de actividades
	E19	Medición porque permite la medida de los objetivos
	E21	Identificar fortalezas y debilidades
	E11	El direccionamiento estratégico es clave, pero el de Responsabilidad Social también, toda vez que impactan directa e indirectamente a los <i>stakeholders</i> (grupo de interés) del área de influencia de la organización, institución (militar), empresa o similar que necesita operar con seguridad y altos niveles de relacionamiento y de confianza mutua. De esta manera se logran no solamente los objetivos, sino que se afianza la imagen corporativa e institucional y se evitan conflictos o impactos negativos en el corto, mediano y largo plazo.
	E23	Resultados Personas, donde se encamine a la percepción del sistema, de la carrera y del desarrollo de los resultados particulares de las personas (su participación dentro de la organización) y como se potencian habilidades y destrezas. Resultado clave de rendimiento verificando la calidad del servicio que se presta- cumplimiento de contrato y que se refleje el costo efectividad y llegando a la accesibilidad de los servicios digitalmente, políticas replicadas de buenas prácticas.
	E8	Permite identificar las acciones el hecho de la identificación de la necesidad y generar y cumplir planes frente a diferentes componentes analizados, como herramienta de amplio empleo en el sector públicos, los planes de acción son una herramienta fundamental para la autoevaluación y el control.
	E24	Resalto la implementación gráfica de la herramienta que la hace manejable al momento de socializar los resultados con las partes interesadas.
	E3	En la subfase cuatro de autoevaluar, en la etapa 7 donde, una vez recibida la instrucción se cuenta con los criterios reales, para analizar cada una de las novedades encontrada y así dar o crear una acción, que conlleve a la solución integral que se quiere llegar, pues al contar con la capacidad de las personas que crean esas acciones o soluciones, si se cumplen los objetivos.
	E4	Identificación de los factores evaluables que depende de cada tipo de organización.

Nota. En la tabla se relaciona las respuestas de los expertos evaluadores con relación a los criterios que identificaron en la metodología propuesta para identificar las acciones encaminadas al logro de metas y objetivos.

En esta investigación al identificar los factores de autoevaluación de desempeño de las organizaciones para el Sistema de Gestión de referencia Internacional y Nacional, se pudo encontrar que son relevantes, aquellos que tienen un enfoque en los resultados: Gestión estratégica, el desempeño empresarial y organizacional, el desempeño interno de los interesados, el desempeño externo de los interesados. Esto quiere decir que la correlación entre los factores de autoevaluación de desempeño y las políticas de MIPG se valoran desde el desempeño empresarial y organizacional, el desempeño interno de los interesados: las personas, los resultados claves de rendimiento, la gestión estratégica, el desempeño externo de los interesados: responsabilidad social y la gestión del riesgo. La metodología de autoevaluación del desempeño encamina la capacidad de identificar las acciones de manera que aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos. La identificación de los elementos críticos, las relaciones y sinergias, en el proceso de lograr excelentes resultados, se ha estudiado en investigaciones previas, en la agrupación de cuatro factores: factor social, política y estratégica, factores facilitadores y los resultados. (Calvo Mora, et al., 2014).

La intención de conocer la situación actual de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral en la Unidad Táctica a partir de los factores relevantes de las metodologías de autoevaluación de desempeño, como una de las motivaciones de esta investigación, se demostró que la entidad tiene estructurada la autoevaluación del desempeño a partir de la normatividad y los criterios establecidos desde los procesos de gestión de inspección y cultura de control que se aplican en los niveles tácticos a través del IGPA (Informe de Gestión y Planeación de Acciones), RAR (Reuniones de Análisis de Resultados), Reuniones de Plana mayor, actas de revista, seguimiento a la administración del riesgo. Por otra parte, se identifica que la correlación con mayor valoración se encuentra en el desempeño empresarial y organizacional, seguido de la gestión estratégica y la gestión del riesgo. Luego la metodología de autoevaluación debe contar con un enfoque hacia la gestión por procesos, resultados con control operativo, la identificación de la dificultad del logro de resultados, del mejoramiento, de las restricciones institucionales, financieras, permitirán el análisis de capacidades que condicionan la operación. Del mismo modo el actual esquema de medición de desempeño institucional que conllevó a la articulación las 7 dimensiones de MIPG y la estructura de MECI, busca el logro de los resultados con base a lo establecido en el PND 2018 – 2022 e identificar las necesidades y problemas de los ciudadanos.

Para desarrollar la metodología de autoevaluación del desempeño, se estructuró mediante la representación gráfica y una hoja de cálculo. Una herramienta de orientación al diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación para obtener los resultados esperados que satisfagan las necesidades de las partes interesadas. La necesidad de mejorar la eficiencia y eficacia sobre la base de identificar y priorizar las acciones importantes, fomentar el trabajo en equipo, mejorar el conocimiento en los procesos internos, tomar decisiones basadas en hechos y datos. Ha sido diseñado para aplicarlo como metodología de seguimiento y evaluación, bajo la relación de causa efecto y un enfoque del ciclo de mejora continua. Las fases del proceso de autoevaluación, busca hacer una verificación integral en EJC-UT por los líderes de cada subproceso. La metodología permite dar claridad a la relación entre la planeación estratégica y el análisis de las capacidades internas y del entorno, enfocadas hacia los grupos de valor. Esta estructuración se adaptó de aquellos modelos analizados en el marco teórico para que sea comparable con el FURAG II, cuya estructura se basó en el marco común de evaluación CAF. Este modelo general, simple y accesible y aplicable a organizaciones del sector público, el cual implementa la lógica PHVA, que se ajusta a la puntuación clásica de acuerdo con los descriptores relacionados con el direccionamiento estratégico, como el de los indicadores de resultados mediante la puntuación para ser aplicada en el análisis de tendencia de mínimo dos años.

Con el objeto de validar el contenido de la metodología de autoevaluación del desempeño, y establecer la confiabilidad a través del coeficiente de Omega McDonald, los resultados reflejaron que a nivel general y por dimensiones sus puntajes son altos, siendo el coeficiente total 0,926; así mismo en la dimensión de claridad 0,937; para la dimensión de pertinencia 0,899; para la dimensión aplicabilidad 0,946. Esto quiere decir que la metodología de autoevaluación del desempeño es consistente en el tiempo y está dentro de los valores de confiabilidad. Estos resultados son respaldados por (Frías Navarro, 2020) quien afirma que Omega de McDonald es robusto y se basa en la matriz de correlación policórica entre los ítems (más adecuada para datos ordinales). No depende del número de ítems. De acuerdo con lo referenciado en la expresión matemática, (Ventura-León y Caycho Rodríguez, 2017) y Foxcroft, D., & Navarro, D. (2019), afirman que valores de 0,90 asocia una varianza de error del 10%. Analizando los resultados podemos ver que el instrumento es estable en sus cálculos para las dimensiones analizadas que denota que no hay diferencia entre valores.

6. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de este trabajo y dando cumplimiento a los objetivos propuestos, se identifica que al establecer un modelo de autoevaluación se busca fortalecer la autoevaluación actual con base en los resultados obtenidos y correlacionando los factores críticos de los modelos de excelencia, la autoevaluación del Modelo Integrado de Planificación y Gestión y la autoevaluación del desempeño en la entidad caso de estudio.

El desarrollo de la metodología se fundamenta en el ciclo de mejora continua, tomando como referencia la integración de la autoevaluación al proceso de planificación estratégica y como eje articulador la gestión del riesgo en lo que corresponde a un nivel operativo en una estructura centralizada del sector público.

Los factores de autoevaluación de desempeño, identificados como relevantes son aquellos que tuvieron un enfoque en los resultados: Gestión estratégica, el desempeño empresarial y organizacional, el desempeño interno de los interesados, el desempeño externo de los interesados.

Se identifica que la entidad, enfoca la autoevaluación hacia el control interno (séptima dimensión) y al modelo MECI; dejando como oportunidad de mejora la articulación con las demás dimensiones de MIPG.

La construcción de la metodología, es el resultado de analizar y apropiar las diferentes metodologías bajo el conocimiento de: evaluación de desempeño organizacional, auditorías internas, autodiagnóstico de modelos de gestión y excelencia, gestión del riesgo y los procedimientos y directivas de la entidad.

El análisis de los factores críticos y las buenas prácticas para la autoevaluación del desempeño en entidades públicas con el modelo recientemente actualizado MIPG v3 desde la integración vertical, cíclica y coherente.

La correlación entre los factores de autoevaluación de desempeño y las políticas de MIPG se valoran desde el desempeño empresarial y organizacional, el desempeño interno de los interesados: las personas, los resultados claves de rendimiento, la gestión estratégica, el desempeño externo de los interesados: responsabilidad social y la gestión del riesgo.

La correlación de las políticas de MIPG que se orientan a los resultados son la dimensión de seguimiento y evaluación institucional y la dimensión de control interno, hacia la evaluación del

resultado y el impacto del ciudadano, la planeación institucional, talento humano y servicio al ciudadano.

La unidad de análisis, caso de estudio, tiene como factor relevante de la evaluación de desempeño la gestión estratégica, el control operativo, y la gestión del riesgo.

Las necesidades de autoevaluación del desempeño deben cubrir: la orientación al ciudadano, cumplir con los requisitos legales aplicables, cumplimiento de objetivos mediante la medición, verificación, regulación y comparación, acciones de mejora mediante el plan de acción y el informe de gestión y planes de acción IGPA, identificar las fortalezas y áreas de mejora, aprender los unos de los otros, herramienta de evaluación sencilla y práctica.

La metodología se estructura por fases, bajo un documento metodológico que permite a los líderes de los procesos tener la capacidad para identificar las acciones que aseguren el cumplimiento de los objetivos, las iniciativas y los proyectos, alineando los resultados y el mejoramiento, a partir de la información, documentación y procesos establecidos en la entidad caso de estudio.

El instrumento de medición se estructura en hojas de cálculo de Excel para cada uno de los criterios a autoevaluar: direccionamiento estratégico, resultados centrados en el ciudadano, resultados de las personas, resultados de responsabilidad social, resultados claves de rendimiento; mediante una matriz constituida por los criterios definidos a partir del modelo CAF y FURAG, descripción, puntaje basado en el ciclo PHVA, visualización de resultados a través de gráficos y los elementos de mejora continua de un plan de acción y seguimiento.

La estructura de la metodología de autoevaluación del desempeño se estructura por procesos, con enfoque en proyectos y se base en una estructura de transformación de conocimiento en tres fases: planear, hacer y verificar y actuar, que a su vez se estructura en 6 subfases: preparar, estructurar, formar, autoevaluar, autoevaluar y monitorear la mejora continua.

El desarrollo de las fases y subfases se lleva a cabo a través de nueve etapas: definir objeto y alcance de la autoevaluación, elaborar el plan de acción, recopilar las evidencias para la entrada al proceso, elaborar el instrumento, capacitar a los seleccionados en aplicar la autoevaluación en la metodología, generar un instrumento consensado, recopilar las evidencias durante la evaluación, hacer el análisis de la información, sintetizar y comunicar a través de un informe y monitorear las acciones de mejora establecidas mediante seguimiento.

La metodología de autoevaluación del desempeño, a partir de las buenas prácticas de entidades públicas y de procesos de auditoría, inspección, se estructura como un proyecto de mejora

continua donde se unifica la verificación de resultados de los sistemas de gestión integrados en un solo proceso integral.

La validez de la metodología de autoevaluación del desempeño establecida se lleva a cabo a partir de la triangulación de la revisión de documentos públicos y privados, referentes bibliográficos en las teorías, métodos y metodologías de gestión total de la calidad, autoevaluación del desempeño, sistemas y métodos de medición; con la información y datos recopilados en la unidad de análisis, a través de entrevistas, formación en la entidad de estudio en el sistema de control interno, función pública para MIGP y a partir de éstas estructurar la metodología propuesta.

La metodología de autoevaluación de desempeño estructurada es socializada y sometida a una evaluación por expertos mediante una encuesta de percepción a través de medios audiovisuales y el uso de aplicaciones en línea, permitiendo tener acceso, agilidad, para su evaluación de validez.

A partir de los resultados de validación con la calificación de los expertos evaluadores a la encuesta de percepción, se concluye la validez de contenido desde las dimensiones de claridad, pertinencia y aplicabilidad de la metodología de autoevaluación del desempeño, con el estimador de consistencia interna Omega McDonald (ω), basado en cargas factoriales que indican la varianza atribuida a la totalidad de la varianza común de 0,926.

Los expertos evaluadores estuvieron de acuerdo y muy de acuerdo con las dimensiones evaluadas en la metodología propuesta: claridad, pertinencia y aplicabilidad, luego con los resultados obtenidos no se hacen cambios a la estructura y forma de ésta.

BIBLIOGRAFÍA

- Amézquita Cruz, C. P., Melo Sarmiento, L. A., Saéñz Gómez, J. A., & Pedraza Nájar, X. L. (2018). Correlación de requisitos para la integración de la gestión en las entidades públicas Colombianas. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 10(1), 25-38.
- Arumugam, V., Hiaw Wei Chang, Keng-Boon Ooi, & Pei-Lee Teh. (2009). Self-assessment of TQM. *The TQM Journal*, 21(1), 46-58. doi:10.1108/17542730910924745
- Asif, M., & Gouthier, M. (2014). What service excellence can learn from business excellence models. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 516-523.
- Balbaster Benavent, F., Cruz Ros, S., & Moreno - Luzón, M. (2005). A model of quality management self-assessment: an exploratory research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(5), 432-451.
- Belvedere, V., Grandob, A., & Legenvrec, H. (1 de Septiembre de 2016). Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-19. doi:10.1080/14783363.2016.1224085
- Bertoldi, S., Fiorito, M., & Álvarez, M. (2006). Fiorito, M. E., & Álvarez, M. Grupo Focal y Desarrollo local: aportes para una articulación teórico-metodológica. *Ciencia, docencia y tecnología*, 17(33), 11-131. doi:ISSN: 0327-5566
- Bititci, U., Bourne, M., Cross, J., Nurudupati, S., & Sang, K. (2018). Towards a theoretical foundation for performance measurement and management. *International Journal of Management Reviews*.
- Buss Thofehn, M., López Montesinos, M. J., Rutz Porto, A., Coelho Amestoy, S., Oliveira Arriera, I., & Mikla, M. (2013). *Grupo focal: una técnica de recogida de datos en investigaciones cualitativas*. [En Línea]. Disponible en: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962013000100016&lng=es. <https://dx.doi.org/10.4321/S1132-12962013000100016>.
- Calvo Mora, A., Ruiz Moreno, C., Picón Berjoyo, A., & Cauzo Bottala, L. (Mayo de 2014). Contextual and mediation analysis between TQM critical factors and organisational results in the EFQM Excellence Model framework. *Journal of Bussiness Research*, 67(5), 769-774. [En Línea]. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.042>
- Centro de Instrucción Militar [CEMIL EJC]. (2019). Curso Virtual Sistemas de Control Interno – Decreto 1499 De 2017 - Módulo Funcionamiento del MECI. Bogotá D.C, Colombia.
- Comisión Económica pra América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *CEPAL*. [En Línea]. Disponible en: <https://www.cepal.org/es>

- Conti, T. (1997). Optimizing self-assessment. *TOTAL QUALITY MANAGEMENT*, 8(2-3), 5-15.
- Corporación Calidad. (2019). <https://www.corporacioncalidad.org/>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4 ed.). Thousand Oaks, United States of America: SAGE Publications, Inc.
- da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). El uso del cuadro del mando integral como instrumento de medición para comparar los modelos de excelencia en Gestión. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 19 - 32.
- Dahkgaard Park, S., Dahlgaard, J. J., Chenb, C. K., Jang, J. -Y., & Banegas, L. (2013). Business Excellence Models: Limitations, Reflections and further Development. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 519 - 538.
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (Abril de 2018). *Función Pública*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018, de Metodología de Medición del Desempeño de Entidades Públicas. [En Línea]. Disponible en: <http://www.funcionpublica.gov.co/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (22 de Marzo de 2018). *Función Pública*. Recuperado el 13 de Noviembre de 2018, de Gestion y desempeño institucional: <http://www.funcionpublica.gov.co/gestion-y-desempeno-institucional/resultados>
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Función Pública*. [En Línea]. Disponible en: : https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2020_07_22_Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico.pdf/fc51e16f-f513-eafb-0f17-0c52c00bd7f5?t=1595511299323. [Accedido: 25, jul., 2020]
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. *Función Pública. Guía de auditoría interna basada en riesgos para entidades públicas*. [Accedido:27, jul, 2020].
- Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. *Manual Operativo del Modelo Integrado de planeación y gestión*: [En Línea]. Disponible en: : <https://www.funcionpublica.gov.co/web/mipg>. [Accedido: 25, mar., 2021]
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2016). *DNP. Herramientas Metodológicas de Evaluación*. [En Línea]. Disponible en: <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Evaluaciones/Metodolog%C3%ADas.aspx>. [Accedido: 11, abr., 2019]
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (11 de Abril de 2016). *Sinergia*. [En Línea]. Disponible en: <https://sinergia.dnp.gov.co/Paginas/Internas/Evaluaciones/%C2%BFQu%C3%A9-es-Evaluaciones.aspx>. [Accedido: 11, abr., 2019]

- Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2019). *Ejército Nacional de Colombia*. Guía del Sistema Integrado de Gestión.
https://www.dicoe.mil.co/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130633_4/227258/guia_sig.pdf
- Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2021). Mapa Estratégico Ejército Nacional:
https://www.dicoe.mil.co/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130633_4/495862/pei_2020_2021.pdf
- Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2021). *Ejército Nacional de Colombia*.
https://www.dicoe.mil.co/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130633_4/500016/despliegue_macroprocesos_ejercito_v11.pdf
- European Institute of Public Administration [EIPA]. (2019). *European Public Administration Network*. [En Línea]. Disponible: <https://www.eupan.eu/caf/>.
- Foxcroft, D., & Navarro, D. (2019). Learning statistic with Jamovi: a tutorial for psychology students and other beginners. doi:10.24384/hgc3-7p15
- Frías Navarro, D. (2020). *Universidad de Valencia*. [En Línea]. Disponible en: <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Fundación Europea de la Gestión de la Calidad. (2019). *Modelo EFQM de Excelencia*.
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad [FUNDIBEQ]. (2019). *FUNDIBEQ*. Modelo IberoamericanoV2019.
https://www.fundibeq.org/images/pdf/Modelo_Iberoamericano_V2019_AP.pdf
- Gunasekaram, A., Goyal, S. K., Martikainen, T., & Yli-Oli, P. (1998). Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(8/9), 947-968.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- Hwang, Y., Kim, D., & Jeong, M. (2012). A self-assessment scheme for an R&D organization based on ISO 9004: 2000. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(2), 177-193.
- Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>
- Johnston, R., & Pongatichat, P. (2008). Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies. *International Journal of Operations and Production Management*, 28(10), 941-967.

- Kanji, G. (2001). Forces of excellence in Kanji's business excellence model. *Total Quality Management*, 12(2), 259-272.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part I. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmental management systems. *The TQM Magazine*, 10, 204 - 213. doi:http://dx.doi.org/10.1108/09544789810214800
- Karapetrovic, S., & Willborn, W. (2001). Audit and self-assessment in quality management: comparasion and compatibility. *Managerial Auditing Journal*, 16(6), 336-377.
- Martínez, P. C. (2011). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193.
- Melpomeni, A., Vakalopoulou, G., & Tsiotras, K. G. (2013). Implementing CAF in public administration. *Benchmarking: An International Journal*, 20(Iss 6), 744 - 764. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2011-0080>
- Ministerio de Defensa . (2015). *MINDEFENSA*. (C. G. Militares, Ed.) Obtenido de Planeación Estratégica y Transformación. Plan Estratégico Militar 2030.
- Moral Santaello, C. (2006). Criterios de Validez en la investigación cualitativa actual. (A. I. Pedagógica, Ed.) *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 147-164.
- Moxham, C., & Boaden, R. (2007). The impact of performance measurement in the voluntary sector. *International journal of operations and production management*, 27(8), 826-845.
- Murat, K., & A. Azmi , Y. (2018). Organizational self-assessment based on common assessment frameork to improve the organizational quality in public administration. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1 - 19. doi:10.1080/14783363.2018.1475223
- Najmi, M., Rigas, J., & Fan, I.-S. (2005). A framework to review performance measurement systems. *Business process management journal*, 11(2), 109-122.
- National Institute of Standards and Technology [NIST]. *Baldrige Excellence Framework*. [En Línea]. Disponible en: <https://www.nist.gov/baldrige/publications/baldrige-excellence-framework>. [Acceso: Abril. 09, 2021]
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International journal of operations and production management*, 15(4), 82-87.
- Nihal P. , J., Nigel P, G., & Mann, R. (2008). Empirical validity of Baldrige criteria: New Zealand evidence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 25(5), 477-493. doi:10.1108/02656710810873880

- Nunhes, T. V., Bernardo, M., & Oliveira, O. J. (2019). Principios rectores de los sistemas de gestión integrados: hacia la unificación de un punto de partida para investigadores y profesionales. *Journal of Cleaner Production*, 210, 977-993. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.066>
- Quinta División EJC. (15 de Febrero de 2011). *Quinta División del Ejército Nacional-DIV05. Unidades Tácticas*: https://www.quintadivision.mil.co/quinta_division_ejercito_nacional/brigadas/decima_tercera_brigada/unidades_tacticas
- Ritchie, L., & Dale, B. (2000). Self-assessment using the business excellence model: a study of practice and process. *International Journal of Production Economics*, 66(3), 240-245.
- Rodríguez Rojas, Y. (2017). *Evaluación de la madurez de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo en universidades con acreditación de alta calidad multi campus de Bogotá (disertación doctoral)*. Universidad de Celaya, México.
- Rodríguez Rojas, Y. L., & Pedroza Nájar, X. (2017). Aportes De La Estructura De Alto Nivel En La Gestión Integrada (Contribution of High-Level Structures for Management Integration). *Revista Global de Negocios*, 5(2), 65-75.
- Saunders, M., & Mann, R. (2005). Self-assessment in a multi-organisational network. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22(6), 554-571. doi:10.1108/02656710510604881
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students* (3rd ed.). London: Financial Times Prentice Hall.
- The Union of Japanese Scientists and Engineers [JUSE]. (2018). *JUSE: Union of Japanese Scientists and Engineers. The Application Guide for the Deming Prize*: <http://www.juse.or.jp/e/deming/>
- Torrez, J. A. (2020). El webinar como instrumento de investigación no experimental. *Revista Apathafi*, 6(2), 1988 - 2000. doi:ISSN: 2519-9382.
- Ventura-León, J., & Caycho Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 15(1), 625-627.
- Villareal Larrinaga, O., & Landeta Rodríguez, J. (2010). El Estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación de Internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. doi:ISSN: 1135-2523

- Yannis, P., & Siskos, Y. (2010). Self-assessment for measuring business excellence: The MUSABE method. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(11), 1063-1083.
- Yin, R. (2009). *How to do better case studies. The SAGE handbook of applied social research methods* (Vol. 2).

GLOSARIO

Autoevaluación: evaluación que alguien hace de sí mismo o de algún aspecto o actividad propios.

Calidad: grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

Desempeño: Resultado medible.

Dimensión: aspecto o faceta de algo

Estrategia: conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, cuyo objetivo es explotar las competencias y conseguir una ventaja competitiva.

Evaluación: realizar una investigación para realizar un juicio, basado en la evidencia de la idoneidad.

Factores críticos de éxito: número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

Fidelización: fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto o servicio.

Gestión de la calidad: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Mejora: actividad para mejorar el desempeño.

Metodología: conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.

Mejora del desempeño: proceso sistemático para lograr la detección y análisis de las brechas de desempeño, la planificación de la mejora de desempeño, el diseño y el desarrollo efectivo, intervenciones efectivas y éticamente justificadas para anular las brechas de desempeño, la implantación de intervenciones y la evaluación de todos los niveles de resultados.

Sector defensa: sector administrativo de defensa nacional que está integrado por el ministerio de defensa nacional y sus entidades adscritas y vinculadas.

Sistema de gestión: conjunto de elementos de una organización interrelacionado o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr esos objetivos.

ANEXOS

ANEXO 1

MARCO NORMATIVO

Año / Norma	Decisión
1991 Constitución Política de Colombia	Adopción de los principios de la función administrativa, eliminación del control fiscal previo y obligatoriedad para todas las entidades estatales de contar con el control interno
1993 / Ley 87	El control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a metas y objetivos previstos.
1993 / Ley 42	Sobre la organización del sistema de control fiscal, financiero y los organismos que lo ejercen.
1994 / Ley 152	Por la cual se establece la Ley orgánica del Plan de Desarrollo.
1998 / Ley 489	Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política de Colombia.
2001 / Decreto 2740	A partir de este año, se inicia la implementación del Sistema de Desarrollo Administrativo en las entidades públicas de orden nacional, fortaleciendo la estructuración del trabajo sectorial y el liderazgo de las áreas de planeación de las entidades cabeza de sector. El sistema inició con la identificación de ocho políticas de desarrollo administrativo, las cuales agruparon los principales elementos de la gestión indispensables para el fortalecimiento de la capacidad administrativa y el desempeño institucional
2003 / Ley 872	Colombia, acorde con las tendencias internacionales en materia de gestión pública, se sumó a las iniciativas que incorporaban sistemas de gestión de la calidad en el sector público.
2004 Decreto 410	Se adoptó la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2004 la cual se elaboró teniendo en cuenta normas técnicas internacionales existentes sobre la materia en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones.
2009/Ley 4485	Por el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009
2011/Ley 1474	Por la cual se dictan normas orientada a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de gestión pública, artículo 73. Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
2012 Decreto 2641	Artículo 7, publicación plan anticorrupción y de atención al Ciudadano y la efectividad de la gestión pública.

(Continuación)

Año/Norma	Decisión
2012 (Decreto 2482)	Por primera vez el Gobierno Nacional integra en un solo sistema todas aquellas herramientas de gestión, presenta a las entidades el Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG, el cual recoge el Sistema de Desarrollo Administrativo; formula cinco políticas a partir de los diversos requerimientos y directrices que diferentes entidades venían implementado de manera aislada y fatigó a las entidades con solicitudes de informes y reportes de manera repetitiva y en diversos formatos y momentos. Dentro de estas políticas se incorporó la Gestión de la Calidad y el MECI se configuró como la herramienta de seguimiento y control del Modelo. El MIPG cuenta con un instrumento único de evaluación denominado el Formulario Único de Reporte de Avances a la Gestión -FURAG, que recoge y analiza información sobre el avance de las políticas de desarrollo administrativo; entre tanto el MECI continuó evaluándose a través de su propio instrumento
2014 decreto 943	Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno - MECI
2014 decreto 1290	Por el cual se reglamenta el sistema nacional de evaluación y gestión de resultados SINERGIA.
2015 / Ley 1753	Dispone la fusión del Sistema de Desarrollo Administrativo y el de Gestión de Calidad y su articulación con el de Control Interno, para lo cual se adoptará un Modelo
2015 / Decreto 1083	Artículo 2.2.21.5.4 Administración de riesgos como parte integral del fortalecimiento de los sistemas de control interno en entidades públicas.
2016 / Ley 1815	Por el cual decreta el presupuesto de rentas y recursos de capital y ley de apropiaciones para la vigencia fiscal del 1de enero al 31 de diciembre de 2017.
2016 / Decreto 124	Por el cual se sustituye el Título 4 de la Parte 1 del Libro 2 del Decreto 1081 de 2015 relativo al Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano.
2017 / Decreto 1499	Por el cual se reglamenta el alcance del Sistema de Gestión y su articulación con el Sistema de Control Interno, de tal manera que permita el fortalecimiento de los mecanismos, métodos y procedimientos de gestión y control al interior de los organismos y entidades del Estado.
2017 / Directiva Permanente 203	Seguimiento y evaluación de la gestión de resultados para el Ejército Nacional bajo la metodología <i>Balance Scorecard</i> .
2018 / Circular N°00069	Lineamientos para la transición de la Norma ISO 9001 a versión 2015
2019 / Directiva Permanente 0115	Lineamientos generales para la administración del riesgo en el Ejército Nacional.
2020/ Circular 001327	Lineamientos para la elaboración y actualización de directivas permanentes

Nota. Normatividad aplicable. Adaptado de: Ejército Nacional de Colombia [EJC]. (2020). Disponible en: <https://www.ejercito.mil.co/normatividad-sistema-de-gestion-de-calidad/>

ANEXO 2

ARTICULACIÓN DE MIPG Y EL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD NTC ISO 9001:2015

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y PLANEACIÓN

Claridad sobre el propósito fundamental de la entidad
Identificación y caracterización de los grupos de valor (población objetivo a quien van dirigida los servicios y productos de la entidad)
Claridad sobre las prioridades de los planes de desarrollo (nacionales y territoriales)
Identificación de los objetivos, metas, resultados y las actividades, recursos disponibles, responsables y cronogramas para lograrlos
Formulación de indicadores para la evaluar el avance en la consecución de resultados y en su logro final (gestión y desempeño)
Establecimiento de la política de administración del riesgo
Incorporación en la planeación de actividades para la implementación de todas las dimensiones de MIPG
Programación presupuestal coherente con las metas, objetivos y resultados institucionales

1. Objeto y Campo de Aplicación
4. Análisis del contexto de la organización
4.1. Comprensión de la organización y su contexto.
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.
5. Liderazgo
5.1 Liderazgo y compromiso
5.1.2 Enfoque al cliente
6. Planificación
6.1 Acciones para dirigir el riesgo y oportunidades
7.1.6 Conocimiento de la organización

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Disposición de información sobre el talento humano de la entidad
Garantía de que la gestión del talento humano esté en función del propósito fundamental, de las metas, objetivos, resultados, y en general, de los planes de la entidad: Ingreso, Desarrollo y Retiro del servicio (GETH)
Identificación de los valores y principios del servicio público su conocimiento e interiorización por parte de los todos los servidores y garantizar su cumplimiento en el ejercicio de sus funciones
Establecimiento de mecanismos para garantizar el diálogo social y la concertación (negociación colectiva)

7.1.2 Personas
7.2 Competencia
7.3 Toma de Conciencia

GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS

Esquema Operativo

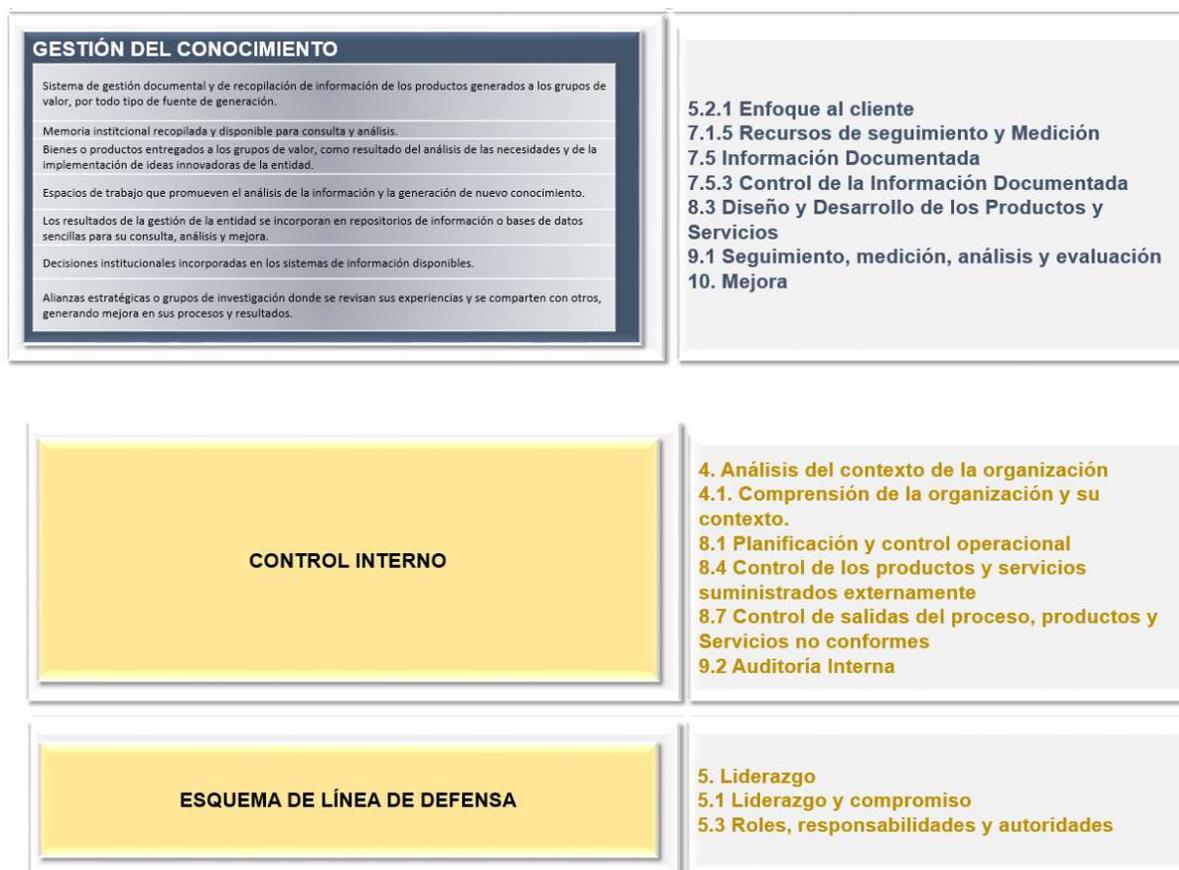
Diseño de la estructura organizacional que más se adapte a la gestión de la entidad
Identificación de los procesos y procedimientos de la entidad
Garantía de un adecuado suministro de los bienes y servicios internos
Ejecución del presupuesto acorde con su programación
Aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación para la gestión institucional
Protección y salvaguarda de la información institucional
Gestión sostenible (ambiental, social y económica)

7. Apoyo
7.1 Recursos
7.1.3 Infraestructura
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos
8. Operación
8.2 Requisitos de los productos y servicios
8.3 Diseño y Desarrollo de productos y servicios
8.5 Producción y prestación del servicio
8.6 Liberación de productos y servicios

(Continuación)

<p>GESTIÓN CON VALORES PARA RESULTADOS</p> <p>Relación Estado Ciudadano</p> <ul style="list-style-type: none">Diseño e implementación de una política de servicio al ciudadano.Diseño e implementación de una política de racionalización de trámitesDiseño e implementación de mecanismos de participación ciudadana.Rendición de cuentas a la ciudadaníaAprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación para la prestación de servicios al ciudadano	<p>8.5 Producción y prestación del servicio</p>
<p>EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS</p> <ul style="list-style-type: none">Definición de un responsable del diseño, implementación y comunicación de los métodos, mecanismos de seguimiento y evaluación.Revisión y actualización de indicadores y otros mecanismos de seguimiento y evaluación.Seguimiento al avance de la gestión y al desempeño institucional.Evaluación del logro de los resultados (y si es posible, los impactos generados por estos).Establecimiento de acciones preventivas, correctivas o de mejora.Evaluación de la percepción de los grupos de valor frente a la satisfacción de sus necesidades y expectativas, frente a los servicios prestados y en general, frente a la gestión de la entidad.Desarrollo de ejercicios autodiagnósticos del nivel de avance en la gestiónDocumentación de los resultados de los ejercicios de medición y evaluación.	<p>7.1.5 Recursos de Seguimiento y medición 9.Evaluación y desempeño 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación 9.3 Revisión por la Dirección 10. Mejora 10.2 No conformidad y acción Correctiva 10.3 Mejora Continua</p>
<p>GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">Diseño de políticas, directrices y mecanismos de identificación, consecución, captura y procesamiento de la información necesaria para la operación de la entidad.Identificación y gestión de la Información y Comunicación Externa.Identificación las fuentes de Información externa.Identificación y gestión la información y comunicación interna.Identificación y gestión los sistemas de información y comunicaciónGestión DocumentalGarantía del ejercicio del derecho fundamental de acceder a la información pública.	<p>7.4 Comunicación 7.5 Información Documentada</p>

(Continuación)



Nota. Las figuras muestra la correlación de los requisitos de MIPG y los requisitos de la norma de sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2015. Adaptado de: a basada en: Departamento Administrativo de la Función Pública [DAFP]. (2020). *Función Pública*. [En Línea]. Disponible en: : https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/36200637/2020_07_22_Guia+de+Uso+Herramienta+de+Autodiagn%C3%B3stico.pdf/fc51e16f-f513-eafb-0f17-0c52c00bd7f5?t=1595511299323. [Accedido: 25, jul., 2020]

ANEXO 3

SEMBLANZA Y CADENA DE EVIDENCIAS

<i>Tipo de recolección de datos</i>	Opción utilizada	Cronología	Participante / Temática
<i>Entrevista</i>	Personal	2018-12-12	Comandante de BAPOM N°15 / Presentación de objetivos y metodología del trabajo de grado a de grado a desarrollar para el logro de acciones y objetivos y la alineación con MIPG desde la autoevaluación de desempeño.
		2019-01-28	Comandante de BAPOM N°15 / Aprobación de desarrollo de la fase de conocer la situación actual de autoevaluación en la unidad. Asignación de oficiales y suboficiales autorizados.
		2019-05-02	Ejecutivo BAPOM N°15, funcionario de control interno / Socialización de objetivos, metodología y establecimiento de cronograma, comunicación e información.
		2019-11-08	Funcionario y servidor público de control interno / metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión Integral, que permita con sus resultados determinar las fortalezas, debilidades, riesgos, oportunidades de mejora como apoyo a la planificación estratégica en la Unidad Táctica del Batallón de Policía Militar N°15
		2020-01-15	Funcionario y servidor público de control interno / Gestión de Inspección – Gestión Cultura de Control – Resultados de Evaluaciones de Desempeño
		2020-02-05	Ejecutivo BAPOM N°15, funcionario de control interno / Socialización de objetivos, metodología y establecimiento de cronograma, comunicación e información. Funcionario de Control Interno / Informe de Gestión de Plan de Acción IGPA – Planeamiento Estratégico
		2020-03-05	Funcionario de Sistemas Integrados de Gestión BR13 / Proceso de Mejora Continua - Gestión del Cambio – Salidas No Conformes – Gestión del Conocimiento e Información
		2021-08-17	Comandante de BAPOM N°15, Ejecutivo BAPOM N°15, Oficial de Control Interno/ Socialización e Invitación a participar en la fase de validación para Trabajo de Grado
	Telefónica	2019-03-13	Servidor público de control interno / Identificar el proceso actual de autoevaluación del desempeño
		2019-04-17	Servidor público de control interno / Identificar el proceso actual de autoevaluación del desempeño
		2019-06-10	Servidor público de control interno/ Contexto de Evaluación Independiente y monitoreo
		2019-10-09	Servidor público de control interno/ Identificar uso y tendencias de indicadores, verificar los indicadores diseñados
		2020-02-12	Ejecutivo BAPOM N°15/, funcionario de control interno / Socialización de objetivos, metodología y establecimiento de cronograma, comunicación e información.
		2020-02-26	Servidor Público Sistema de Gestión de Calidad BR-13/ Socialización de objetivos, metodología y establecimiento de cronograma, comunicación e información.
		2021-04-30	Ejecutivo BAPOM N°15/, funcionario de control interno / Socialización de objetivos, metodología y establecimiento de cronograma, comunicación e información.
		2021-08-13	Ejecutivo BAPOM N°15/ Invitación a participar en la fase de validación para Trabajo de Grado

(Continuación)

<i>Tipo de recolección de datos</i>	Opción utilizada	Cronología	Participante / Temática
	Correo Electrónico	2021-06-25	Comandante de BAPOM N°15 / Solicitud de realización de Grupo Focal en BAPOM 15
		2021-06-30	Comandante de BAPOM N°15 / Solicitud de realización de Grupo Focal en BAPOM 15
		2021-07-12	Comandante de BAPOM N°15 / Solicitud de realización de Grupo Focal en BAPOM 15
		2021-08-03	Comandante de BAPOM N°15 / Solicitud de realización de Grupo Focal en BAPOM 15
		2021-09-01	Participantes del juicio de expertos. Invitación a participar en la fase de validación para Trabajo de Grado
	Red social	2021-07-02	Comandante de BAPOM N°15 / Metodología de Autoevaluación de desempeño
		2021-09-01	Participantes del juicio de expertos. Invitación a participar en la fase de validación para Trabajo de Grado
<i>Observación</i>	Completamente como observador	2020-03-05	Reunión de Plana Mayor BAPOM N°15 / Evaluar los planes de acción, elaboración RAE (Reunión de Análisis Estratégicos) y RAR (Reunión análisis de Resultados)
<i>Documentos</i>	Públicos	2019-06-10	Criterios de Éxito para la Evaluación de la Gestión y Resultados realizada por entes de control Resultado de Gestión Sectorial Defensa 2018 Informe de Gestión de desempeño institucional 2018 Despliegue de mapa de macroprocesos v9 RESOLUCIÓN 4240 DE JUNIO 15 DE 2018
2020-04-26 2020-09-17 2020-10-24		Mapa Estratégico del Ejército Boletín No 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 ,13 JEMMP, CEDE5 Directiva Permanente N°00805-2020 Deroga la directiva 0497 e instrucciones de administración del riesgo.	
2021-06-26		P-JEMPP-CEDE3-237 Procedimiento de Elaboración y Ejecución de Planes Operacionales. Código: PR-V-COEJC-CEIGE-004 PROCESO GESTIÓN CULTURA DE CONTROL v.9 Código: PR-V-COEJC-CEIGE-002 CARACTERIZACIÓN DE PROCESO GESTIÓN DE INSPECCIÓN v.9 PR-V-COEJC-CEIGE-002 Procedimiento de Gestión de Inspección v.9	
		2021-07-11	Plan Estratégico Institucional PEI 2020 – 2021 PLIE-JEMPP-CEDE1-06 Plan Institucional de Seguridad y Salud en el Trabajo V.0 Despliegue de mapa de macroprocesos V.11

(Continuación)

Tipo de recolección de datos	Opción utilizada	Cronología	Participante / Temática
	Privados	2019-06-10	TOE N°25110117 Tabla de Organización y Equipo TOE – Tipo A BAPOM Directiva Permanente N°01222-1 Presentación de la información de comando Información de Comando. BAPOM, Sección tercera Directiva Permanente N°00203-2017 Seguimiento y evaluación IGPA EJC BSC Código: G-JEMPPCEDE5-001 GUIA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN V.8 Manual específico de funciones y competencias de los empleos públicos de los funcionarios civiles Código: PR-V-COEJC-CEIGE-002 CARACTERIZACIÓN DE PROCESO GESTIÓN DE INSPECCIÓN v.8 Código: FO-CEIGE-162 Listas de Verificación inspección v1 Código: FO-CEIGE-165 PLAN DE MEJORAMIENTO v.2 Código: FO-COEJC-CEIGE-885 PROGRAMA DE INSPECCIÓN
		2019-11-08	Informe Final de Auditoría del Sistema de Gestión ICONTEC EJC. Informe de Autoevaluación Rendición de Cuentas 2019 Reporte de Satisfacción Ciudadana III Trimestre 2019 Directiva Permanente N°00115-2019 Lineamientos Generales para la Administración del riesgo. Direccionamiento Estratégico EJC- junio 2019 POL-JEMPP-CEDE05-007 Política de Calidad v.7 Código: PR-V-COEJC-CEIGE-004 PROCESO GESTIÓN CULTURA DE CONTROL v.8
		2020-02-29	Reporte Anual PQRSD 2019 Reporte de Satisfacción Ciudadana IV Trimestre 2019 Informe Ejecutivo de Rendición de cuentas 2017 – 2018 - 2019 Informe Pormenorizado del Estado de Control Interno Ley 1474 de 2011 Código: P-CEDE5-DIPLE-207 Procedimiento de Alineamiento Estratégico de Propuestas de Proyectos de la Fuerza Código:P-CEDE5-DIPLE-208 Guía de Planeamiento Estratégico de Alineamiento de Iniciativas FO-JEM-DIPLA-072 Plan de Acción de Iniciativas
		2020-03-07	Código:P-JEMMP-CEDE5-181 Procedimiento de Mejoramiento Continuo Código:P-JEMMP-CEDE5-322 Procedimiento de Planificación y Gestión de Cambio Código:P-JEMMP-CEDE5-321 Procedimiento de Salidas No Conforme PR-E-CEDE5-DIGEC-012 Proceso de Gestión de Calidad v.13 Formulación de la Política de Gestión de Conocimiento e Innovación en EJC. CEDE 7 Departamento de Educación Militar PR-M-JEMPP-CEDE3-007 Proceso Análisis Control y Gestión Operacional
		2020-09-17	Administración de Riesgos 2020 FO-CEDE5-DIGEC-486 Contexto Estratégico Administración de Riesgos FO-CEDE5-DIGEC-1440 Matriz Estratégica de Riesgos FO-CEDE5-DIGEC-1291 Análisis Trimestral Administración de Riesgos FO-CEDE5-DIGEC-1393 Análisis Anual Administración de Riesgos
		2021-05-24	Radicado No. 2021225006185173:MDN-CGFM-COEJC-SECEJ-JEMPP-CEDE5-DIGEC -95.1 Análisis Administración de Riesgos y Gestión de Oportunidades Primer Trimestre 2021

(Continuación)

Tipo de recolección de datos	Opción utilizada	Cronología	Participante / Temática
<i>Material Audiovisual</i>	Video Conferencia /	2019-06-10	9. PLANES DE MEJORAMIENTO.mp4 12. PLAN DE ACCIÓN.mp4
		2020-05-04	Audiencia Pública Participativa de Rendición de Cuentas del Ejército Nacional – Segundo Semestre 2019 https://www.pscp.tv/w/1BdxYQnbboLxX
		2020-09-14	Audiencia Pública Participativa de Rendición de Cuentas del Ejército Nacional – Primer Semestre 2020 https://www.pscp.tv/COL_EJERCITO/1rmxPYQrVQqKN
		2021-08-03	Audiencia Pública Participativa de Rendición de Cuentas del Ejército Nacional – Primer Semestre 2021 https://www.youtube.com/watch?v=Yd9LqMDMJ6g
	Curso Virtual Sistema de Control Interno	2019-07-11	Módulo de Marco Normativo.
		2019-07-30	Módulo de Dimensión de Control Interno
		2019-08-09	Módulo de Transparencia Institucional
		2019-08-22	Módulo de Implementación y Funcionamiento de MECI en EJC
		2019-09-02	Módulo de Casos de Estudio

Nota. La tabla relaciona cronológicamente las fuentes de información empleadas en la investigación.

ANEXO 4

DEMOGRAFÍA DE LOS INVITADOS A PARTICIPAR EN LA FASE DE VALIDACIÓN

Evaluador Experto	Nivel Educativo	Macro Proceso del SIG	Experiencia en SG	Rol
E1	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	más de 10 años	Oficial de Control Interno
E2	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	más de 10 años	Comandante UOM
E3	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Estratégico	más de 10 años	Oficial Evaluación y Seguimiento CENACUSA
E4	Doctorado (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	más de 10 años	Jefe de Dependencia
E5	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Estratégico	5 a 10 años	Oficial de planeación
E6	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	5 a 10 años	Sub Oficial de Inspección
E7	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	más de 10 años	Sub Oficial de Inspección
E8	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	más de 10 años	Inspector delegado Sistemas de Planeación y Control
E9	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	5 a 10 años	Prestación de Servicio Control Interno
E10	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	más de 10 años	Comandante UOM (R)
E11	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Otro	más de 10 años	Evaluador del Premio Nacional de la Calidad
E12	Doctorado (Graduado o en proceso en formación)	Otro	más de 10 años	Evaluador del Premio Nacional de la Calidad
E13	Doctorado (Graduado o en proceso en formación)	Otro	más de 10 años	Docente CEMIL
E14	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Estratégico	5 a 10 años	Oficial de Control Interno
E15	Especialista (Graduado o en proceso de formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	5 a 10 años	Prestación de Servicio Control Interno
E16	Doctorado (Graduado o en proceso en formación)	Otro	más de 10 años	Docente de Maestría
E17	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Estratégico	más de 10 años	Sistema de Gestión
E18	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	más de 10 años	Comandante UOM
E19	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Estratégico	más de 10 años	Team Leader
E20	Tecnólogo	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	3 a 5 años	Orientación y desarrollo de Gestiones
E21	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	Menos de un año	Jefe de Programa
E22	Profesional	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	3 a 5 años	Analista sistemas de gestión
E23	Maestría (Graduado o en proceso en formación)	Misionales	3 a 5 años	Prestación de Servicio Control Interno
E24	Especialización (Graduado o en proceso en formación)	Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento	más de 10 años	Coordinador de Control Interno

Nota. La tabla relaciona la muestra seleccionada para invitar a participar en la validación del contenido de la metodología de autoevaluación de desempeño para los SIG estructurada.

ANEXO 5

CUESTIONARIO DE ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Encuesta de percepción

METODOLOGÍA DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Reciba un cordial saludo. Por medio de la presente agradezco su valioso tiempo en diligenciar la siguiente encuesta, producto del proceso de investigación en la Maestría Gerencia Integral de la Calidad y la Productividad de la Fundación Universidad de América de la estudiante Sonia Juliette Villamizar Cruz, para establecer una metodología de autoevaluación del desempeño basada en los modelos de excelencia empresarial, los modelos normativos MIPG, MECI, SG-SST y que cruza la autoevaluación y las auditorías para fortalecer la capacidad de orientar las acciones de cumplimiento de los objetivos estratégicos y específicos de la entidad y mejoras continua. La presente encuesta pretende obtener la validez de la metodología de autoevaluación establecida bajo los criterios de claridad, pertinencia y aplicabilidad.

Conforme con los estatutos legales y jurídicos en Colombia y de la Fundación Universidad de América, la captura de los datos aportados serán de uso exclusivo académico. El cuestionario cuenta con 12 afirmaciones de selección múltiple y dos preguntas abiertas con una duración esperada de 60 segundos por cada pregunta. Para efectos de contar con la realización de las respuestas señaladas es requerido ingresar un correo electrónico. Si desea aportar una sugerencia, crítica o comentario diferente de la encuesta, puede escribir al correo electrónico: sonia.villamizar@estudiantes.uamerica.edu.co

*Obligatorio

1. Correo *

Datos Generales

A continuación se solicita nos aporte unos datos esenciales para el análisis estadístico posterior

2. correo electrónico

3. Nivel Educativo *

Marca solo un óvalo.

- Tecnólogo
 Profesional
 Especialista (Graduado o en proceso de formación)
 Maestría (Graduado o en proceso en formación)
 Doctorado (Graduado o en proceso en formación)
 Otro

4. Macro Proceso del Sistema de Gestión al cual pertenece *

Marca solo un óvalo.

- Misionales
 Estratégico
 Evaluación: Gestión de Evaluación, control y seguimiento
 Apoyo

5. Años de experiencia laboral en Sistemas de Gestión *

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
 1 a 3 años
 3 a 5 años
 5 a 10 años
 más de 10 años

6. Cargo/Rol que desempeña

INSTRUCCIONES

El presente cuestionario contiene afirmaciones en escala tipo Likert donde se pretende recibir la percepción en la Metodología para la autoevaluación del desempeño estructurada y presentada en el Seminario en Línea al cual asistió.

Marque únicamente en la columna que considere que se ajusta mejor a la realidad, siendo:

- 1) No estoy de acuerdo
2) Poco de acuerdo
3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
4) Bastante de acuerdo
5) Muy de acuerdo

Encontrará un espacio donde puede hacer sus comentarios y justificación para complementar su percepción

Claridad de la metodología de autoevaluación del desempeño

Con base en la metodología de la autoevaluación estructurada, conteste las siguientes preguntas

7. 1. Se comprende fácilmente la metodología de autoevaluación del desempeño del Sistema de Gestión *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

8. 2. La estructura para la presentación de la metodología de autoevaluación del desempeño es clara. *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

9. 3. La totalidad de los pasos de la metodología de autoevaluación de desempeño son totalmente entendibles *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

(Continuación)

10. 4. Los resultados esperados de la metodología de autoevaluación del desempeño son claros *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

Pertinencia de la metodología

11. 5. La metodología de autoevaluación del desempeño permite identificar acciones para el logro de objetivos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

12. 6. Los criterios de la metodología de autoevaluación del desempeño en cada factor permiten identificar las acciones para el logro de los objetivos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

13. 7. La estructura de la metodología de autoevaluación de desempeño, permite identificar las acciones para el logro de los objetivos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

14. 8. Los elementos de la estructura de la autoevaluación de desempeño responden al propósito de la misma *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

Aplicabilidad de la metodología

15. 9. La metodología de autoevaluación propuesta brinda información suficiente, para mejorar el Sistema de Gestión *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

16. 10. La metodología de la autoevaluación propuesta es de fácil aplicación por los procesos operativos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

17. 11. La metodología de autoevaluación propuesta contribuye a identificar la mejora y acciones para el logro de objetivos en los procesos operativos *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

18. 12. La metodología de autoevaluación del desempeño es aplicable a los Sistemas de Gestión *

Marca solo un óvalo.

1 2 3 4 5
No estoy de acuerdo Muy de acuerdo

Comentarios

En esta sección puede registrar sus comentarios a la propuesta de la metodología de autoevaluación del desempeño

19. ¿Qué criterios encuentra en la metodología de autoevaluación que encaminan al Sistema de Gestión al logro de los objetivos? y ¿por qué? *

20. ¿Qué criterios encuentra en la metodología de autoevaluación que permiten identificar las acciones para el logro de los objetivos? y ¿por qué? *

Gracias

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Nota. La figura muestra la estructura del cuestionario de la encuesta de percepción en Google Forms.

ANEXO 6

MATRIZ CORRELACIONAL DE LOS FACTORES Y PUNTAJES DE EVALUACIÓN EN LOS MODELOS DE EXCELENCIA

Criterio	Modelo Baldrige -2019			Modelo Deming - 2019			Modelo EFQM - 2020			Modelo Iberoamericano - 2019			Modelo Nacional de Excelencia e Innovación - 2019		
	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterios	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %
Gestión Estratégica	Desarrollo de la estrategia (40) Despliegue de la estrategia (45)	85	8,50%	A. Objetivos y estrategias de negocio enfocadas al cliente(50) B. Despliegue de objetivos y estrategias (15)	65	21,7%	1.1 Definir el propósito y la visión 1.2 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés 1.3 Comprender el ecosistema, las capacidades propias y los principales retos 1.4 Desarrollar la estrategia 1.5 Diseñar e implantar un sistema de gestión y de gobierno	100	10%	2 a. La Estrategia está basada en las necesidades y expectativas presentes y futuras de los grupos de interés, así como en el análisis del Entorno. (30) 2 b. La Estrategia está basada en los resultados conseguidos por la organización en el desempeño operativo, en sus actividades y sus sistemas de gestión.(30) 2 c. La Estrategia se formula, desarrolla, evalúa, y se revisa (30) 2 d. La estrategia se despliega, implanta y comunica a toda la organización.(30)	120	12%	2.1 Planeación Estratégica (3,0%) 2.2 Despliegue, seguimiento y control de la estrategia (2,0%) 2.3 Alineación del sistema organizacional (2,0%)	7	7,0%
Liderazgo	Liderazgo de la alta dirección (70) Gobernanza y responsabilidades sociales (50)	120	12,00%	A. Liderazgo de la alta dirección (50) B. Iniciativos de responsabilidad social de la organización (10)	60	20,0%	2.1 Dirigir la cultura de la organización y reforzar los valores 2.2 Crear las condiciones para hacer realidad el cambio 2.3 Estimular la creatividad y la innovación 2.4 Unirse y comprometerse en torno a un propósito, visión y estrategia	100	10%	1 a. Los líderes desarrollan y establece la Misión, Visión y Valores de la Organización. (24) 1 c. Los líderes se comprometen con los grupos de interés externos.(24) 1 d. Los líderes se comprometen con las personas de la organización para conseguir su implicación.(24) 1 e. Los líderes promueven y gestionan el cambio y la innovación y se aseguran que la organización sea flexible.(24)	72	7%	1.1 Estilo de Liderazgo (2,5%) 1.2 Cultura organizacional (2,5%) 1.3 Ética, transparencia y Gobierno corporativo (2,0%)	7	7,0%
Enfoque las partes interesadas	Conocimiento del cliente y del mercado (40) La voz del cliente (45)	85	8,50%	B. Creación de nuevos valores basados en la comprensión de las necesidades sociales de los clientes e innovación de la Tecnología (15)	15	5,0%	3.1 Clientes: Construir relaciones sostenibles 3.2 Personas: Atraer, implicar, desarrollar y retener el talento 3.3 Inversores y reguladores: Asegurar y mantener su apoyo continuo 3.4 Sociedad: Contribuir a su desarrollo, bienestar y prosperidad 3.5 Partners y proveedores: Construir relaciones y asegurar su compromiso para crear valor sostenible	100	10%				5.1 Conocimiento del público objetivo (2,0%) 5.2 Estrategia de relacionamiento (2,5%) 5.3 Conocimiento de la competencia (2,0%)	6,5	6,5%

(continuación)

Criterio	Modelo Baldrige -2019			Modelo Deming - 2019			Modelo EFQM - 2020			Modelo Iberoamericano - 2019			Modelo Nacional de Excelencia e Innovación - 2019		
	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca 2	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca 2	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca 2	Subcriterios	Puntaje Actual	Equivalente ca 2	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca 2
Gestión de Personas	Sistema de la fuerza laboral (35) Aprendizaje y motivación de las personas (25) Bienestar y satisfacción de las personas (25)	85	8,50%	B. Desarrollo y uso de recursos humanos y capacidad de la organización (15)	15	5,0%				3 a. La gestión de las personas como apoyo de la estrategia de la organización (27,5) 3 b. Desarrollo de la capacidad, conocimientos y desempeño del personal (27,5) 3 c. Comunicación, implicación y delegación de las personas de la organización.(27,5) 3 d. Atención y Reconocimiento de las personas (27,5)	110	11%	6.1 Gestión de los colaboradores (2,0%) 6.2 Desarrollo Integral de los colaboradores (2,0%) 6.3 Calidad de vida en el trabajo (2,5%)	6,5	6,5%
Asociaciones y gestión con proveedores										4 a. Gestión de los recursos financieros (22,5) 4 b. Gestión de los recursos de información y conocimiento (22,5) 4 c. Gestión de los inmuebles, equipos, y materiales. (22,5) 4 d. Gestión de los recursos tecnológicos. (22,5) 4 e. Gestión de proveedores y alianzas. (22,5)	114	11%	4.1 Asociatividad (3,0%) 4.2 Redes de conocimiento e innovación (2,0%) 4.3 Gestión para el desarrollo de proveedores (2,0%)	7	7,0%
Gestión por procesos	Procesos de creación de valor (45) Procesos de soporte y planeamiento operativo (40)	85	8,50%	B. Gestión y mejora de la calidad de los productos y servicios y/o procesos de trabajo (15)	15	5,0%	4.1 Diseñar el valor y cómo se crea 4.2 Comunicar y vender la propuesta de valor 4.3 Elaborar y entregar la propuesta de valor 4.4 Diseñar e implantar la experiencia global	200	20%	5 a. Se diseñan, gestionan y mejoran los procesos y los proyectos conforme a la estrategia (22) 5 b. Se diseñan y desarrollan productos y servicios basados en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos (22) 5 c. Se producen, suministran y mantienen productos y servicios (22) 5 d. Se promocionan y "comercializan" los productos y servicios. (22) 5 e. Se gestionan y mejoran las relaciones con los clientes/ciudadanos. (22)	110	11%	7.1 Estructura y Gestión de Procesos (2,0%) 7.2 Gestión Ambiental (2%) 7.3 Mejoramiento Continuo (1,0%)	5	5,0%
Gestión del riesgo							5.1 Gestionar el funcionamiento y el riesgo 5.2 Transformar la organización para el futuro 5.3 Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología 5.4 Aprovechar los datos, la información y el conocimiento 5.5 Gestionar los activos y recursos	100	10%				7.4 Gestión de riesgos (2,0%)	2	2%

(continuación)

Criterio	Modelo Baldrige -2019			Modelo Deming - 2019			Modelo EFQM - 2020			Modelo Iberoamericano - 2019			Modelo Nacional de Excelencia e Innovación - 2019		
	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente en %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente en %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente en %	Subcriterios	Puntaje Actual	Equivalente en %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente en %
Gestión del capital intelectual	Medición, análisis y mejora en el desempeño organizacional (45)	45	4,50%	B. Sistemas de gestión a lo largo de la cadena de suministro (15)	15	5,0%				1b. Los líderes promueven la implantación de sistemas de gestión y la determinación de resultados a conseguir y su seguimiento. (24)	24	2%	8.2 Gestión del conocimiento (4,0%); 3.1 Estrategia de la innovación (2,0%); 3.2 Estructura para la innovación (2,0%); 3.3 Despliegue e implementación del esquema de innovación (3,0%)	11	11,0%
Información y análisis	Manejo de la información, conocimiento e información. Tecnología (45)	45	4,50%	B. Manejo y análisis de la información y conocimiento (15)	15	5,0%							8.1 Gestión de la Información (2,0%)	2	2,0%
Estructura													3.1 Capacidad Financiera (2,5%); 3.2 Activos Intangibles (1,0%); 3.3. Capacidad de adaptación (2,5%)	6	6,0%
Desempeño empresarial y organizacional	Resultados del producto (100) Resultados de efectividad del proceso (70)	170	17,00%							6 a. Medidas de Percepción: Imagen global - Productos y servicios(37,5) 6 b. Indicadores de Rendimiento: Productos y servicios: (32,5)	130	13%	10.2 Usuarios (6,5%)	6,5	6,5%
Desempeño interno de los interesados	Resultados enfocados en la fuerza laboral (70) Resultados del liderazgo (70)	140	14,00%	C. Resultados obtenidos con los objetivos y estrategias de negocio implementando TQM (50) C. Adquisición de capacidades organizacionales y actividades adicionales por implementar TQM (50)	100	33,3%	* Logros alcanzados en la consecución del propósito y la creación de valor sostenible. * Rendimiento financiero. * Cumplimiento de las expectativas de los grupos de interés clave. * Consecución de los objetivos estratégicos. * Logros en la gestión del funcionamiento. * Logros en la gestión de la transformación. * Mediciones predictivas para el futuro de la organización.	200	20%	7 a. Medidas de Percepción: * Desarrollo de carrera; * Comunicación; * Delegación; * Igualdad de oportunidades; * Involucración; * Liderazgo; * Oportunidad de aprender y conseguir; * Reconocimiento; * Fijación de objetivos grupales e individuales y apreciación; * Misión, visión, valores, política y estrategia de la organización; * Formación y planes de aprendizaje continuo. * Administración; * Condiciones de empleo; * Riesgos para la salud, cumplimiento de normas laborales en seguridad e higiene; * Condiciones de salud y seguridad; * Seguridad en el empleo; * Instalaciones y servicios; * Remuneración y beneficios; * Relaciones con los compañeros * La gestión del cambio; * La política medioambiental de la organización y su impacto sobre el Medio ambiente; * Papel de la organización en la comunidad y la sociedad; * El ambiente de trabajo; * Conciliación entre vida laboral y familiar; * No discriminación laboral. * Retención del talento; * Comportamiento y actitudes éticas; (67,5) 7 b. Indicadores de Rendimiento - Idoneidad y capacidad del personal. Formación, desempeño y desarrollo de carreras profesionales - Grado de participación e implicación de las personas - Servicios prestados al personal de la organización - Política de conciliación de la vida laboral y familiar y no discriminación - Ratios de exactitud de la administración de personal - Eficacia de la comunicación interna - Rapidez de la respuesta a las consultas. (22,5)	90	9%	10.1 Colaboradores (6,5%)	6,5	6,5%

(continuación)

Criterio	Modelo Baldrige -2019			Modelo Deming - 2019			Modelo EFQM - 2020			Modelo Iberoamericano - 2019			Modelo Nacional de Excelencia e Innovación - 2019		
	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterios	Puntaje Actual	Equivalente ca %	Subcriterio	Puntaje Actual	Equivalente ca %
Desempeño externo de los interesados	Resultados financieros y del mercado (70) Resultados orientados en el cliente (70)	140	14,00%				Resultados de percepción de clientes • Resultados de percepción de personas • Resultados de percepción de inversores y reguladores • Resultados de percepción de la sociedad • Resultados de percepción de partners y proveedores	200	20%	8a. Medidas de Percepción: - Percepciones de diferentes colectivos externos: " Impacto ambiental; " Imagen y reputación; Índices de Notoriedad; " Impacto social; " Impacto del lugar de trabajo - Gobierno Corporativo; " Índices de Transparencia; - Percepción que tiene la sociedad de otras organizaciones similares del sector. - Distinciones y premios recibidos y cobertura en los medios de comunicación. (22,5) 8b. Indicadores de rendimiento: - Cumplimiento del código interno y normas de conducta (Vg.: Códigos éticos, Faltas cometidas frente al mismo, etc.); - Buen Gobierno; " Resultados de Auditorías Externas Independientes; " Frecuencia y medios para dar a conocer a los diferentes grupos de interés la información sobre buen gobierno. - Imagen; reputación e imagen de la organización, accesibilidad, comunicación, flexibilidad etc (67,5) 9 a. Resultados clave: - Resultados del control de la gestión y presupuestarios; - Percepción de los grupos de interés relevantes. - Volumen de actividad. - Gestión Ambiental, - Ámbito Social, - Certificaciones de sistemas de gestión, - Gestión responsable de proveedores y asociados; (84) 9 b. Indicadores de Rendimiento. - Rendimiento global; " Grado de cumplimiento de la Estrategia; " Grado de cumplimiento de la Visión; " Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos; - Rendimiento financiero incluyendo otros indicadores relevantes; - Rendimiento de los procesos; - Información y conocimiento; - Innovación; - Inmuebles, equipos, tecnología y materiales; (56)	230	23%	10.3 Innovación (7,0%) 10.4 Medio Ambiente (7,0%) 10.5 Comunidad (6,5%) 10.6 Accionistas (6,5%)	27	27,0%
Total de puntaje		1000	100%		300	100%		1000	100%		1000	100%		100	100,00%

Nota. La tabla compara los criterios y la escala del puntaje de los modelos de excelencia empresarial tanto Nacionales como Internacionales, para identificar los que se relacionan con el logro de resultados e identifican actividades para el cumplimiento de los mismos.

ANEXO 7

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE MIPG

		DIMENSIONES MIPG																						
		D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D5	D5	D4	D7	
CRITERIO	Subcriterio CAF	P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa Jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control interno					
Gestión Estratégica 1. Planeación estratégica 2. Despliegue, seguimiento y control de la estrategia 3. Alineación con el sistema organizacional	Misión, visión, valores, política y estrategia de la organización	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1.1 Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés para los que se crea valor	0	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	
	1.2 Áreas, procesos, personas que participan en la definición de la estrategia	5	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1.3 Propuesta de valor a cada grupo de interés	0	0	10	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	
	1.4 Elementos de la formulación estratégica: estructura, objetivos, indicadores, metas	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	10	10					
	1.5 Forma como se diseña, revisa y actualiza la estrategia	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0					
	1.6 Involucrar elementos de desarrollo de la sociedad y el medio ambiente	0	0	10	0	0	5		0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5					
	1.7 Estrategia de experiencia con el cliente/ciudadano alineada a la estrategia	0	0	10	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	5					
	2.1 En áreas y niveles	0	0	5	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0					
	2.2 Seguimiento y control de los indicadores, metas y acciones en cada nivel	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	10	10					
	2.3 Compromiso de la alta dirección en el seguimiento, evaluación y mejora de la implementación de la estrategia	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5					
	2.4 Explicación del proceso ante desviaciones	0	0		0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5					
	3.1 Compromiso de la alta dirección en el entendimiento, diseño, ajuste, implementación y seguimiento del sistema organizacional	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0					
	3.2 Interacción de áreas, procesos, personas para implementar la estrategia	5	0		0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0					
	3.3 Desarrollo de procesos gerenciales efectivos para la alineación del sistema organizacional	5	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					
	3.4 Favorecimiento de la cultura de innovación	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0					
			15	0	120	0	0	55	20	0	0	0	0	0	60	10	5	50	45					
	Gestión del riesgo	Gestionar el funcionamiento y el riesgo	0	5	10	0	10	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0					
Transformar la organización para el futuro		0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0						
Impulsar la innovación y aprovechar la tecnología		0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0						
Aprovechar los datos, la información y el conocimiento		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	10	0						
Gestionar los activos y recursos		0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0						
		0	5	25	10	10	0	0	0	0	0	0	5	20	0	10	0	0						

(continuación)

		DIMENSIONES MIPG																	
CRITERIO	Subcriterio CAF	D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D6	D5	D4	D7	
		P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa Jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control interno
Desempeño empresarial y organizacional # Percepción	Percepción:La imagen general de la organización y la reputación pública	0	0	0	0	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Percepción:La accesibilidad de la organización	0	0	0	0	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Percepción:La orientación ciudadana	0	0	0	0	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Percepción:La participación del ciudadano / cliente, incluida la participación electrónica	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Percepción:La transparencia, apertura e información proporcionada por la organización	0	10	5	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	
	Percepción:La accesibilidad de los servicios físicos y digitales	0	0	5	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	5	0	0	0	
	Percepción:La calidad de los productos y servicios	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	
	Percepción:Diferenciación de servicios teniendo en cuenta las necesidades del cliente	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	
	Percepción:Las capacidades para la innovación de la organización	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	
	Percepción:La agilidad de la organización	0	0	5	0	0	5	10	0	10	0	0	0	0	5	0	0	0	
	Percepción:La digitalización en la organización	0	0	5	0	0	5	10	0	10	10	10	0	0	5	0	0	0	
	Percepción:La integridad de la organización y la confianza general de los clientes / ciudadanos	0	10	5	0	10	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Desempeño empresarial y organizacional # Medición	Medición: Tiempo de espera (tiempo de manipulación / procesamiento de la prestación del servicio)	0	0	5	0	0	10	0	0	10	0	0	0	5	0	5	10	5
		Medición: Número y tiempo de procesamiento de quejas y acciones correctivas implementadas	0	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	5	10	5
Medición: Resultados de las medidas de evaluación con respecto a errores y cumplimiento de los estándares		0	0	5	0	5	0	0	0	0	0	0	5	5	0	5	10	10	
Medición: Adherencia a los estándares de servicio publicados		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5	0	5	10	10	
Medición: Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad		0	10	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10	10	10	
Medición: Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales		0	5	0	0	5	0	0	0	0	10	5	0	0	0	10	10	10	
Medición: Disponibilidad y exactitud de la información		0	0	0	0	5	0	0	0	0	10	5	0	0	0	10	10	10	
Medición: Disponibilidad de objetivos de rendimiento y resultados de la organización		0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	10	10	
Medición: Alcance de la entrega de datos abiertos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	10	10	10	
Medición: Alcance de la participación de los interesados en el diseño y la prestación de servicios y productos y / o procesos de toma de decisiones		0	0	5	5	0	10	0	0	0	0	0	0	10	0	0	10	5	
Medición: Número de sugerencias recibidas e implementadas		0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	10	5	
Medición:Alcance de las actividades de evaluación conjuntamente con las partes interesadas para monitorear sus necesidades cambiantes y el grado en que están satisfechas		0	0	0	0	0	0	10	10	0	10	0	0	0	0	0	10	5	
Medición: Horario de apertura de los diferentes servicios (departamentos);		0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	10	10	5	
Medición: Precio de costo de los servicios		0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	10	5	
Medición: Disponibilidad de información sobre las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios	5	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	10	10	10	0		
		5	45	55	15	45	50	140	50	50	70	30	0	20	65	10	95	105	

(continuación)

		DIMENSIONES MIPG																		
		D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D5	D5	D4	D7	
CRITERIO	Subcriterio CAF	P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control interno	
Desempeño interno de los interesados: Las personas Percepción	Percepción: La imagen y el desempeño general de la organización	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Percepción: La participación de las personas en la organización, el proceso de toma de decisiones y las actividades de mejora	10	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	
	Percepción: La conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: El mecanismo de retroalimentación, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas del personal	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: La responsabilidad social de la organización	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0
	Percepción: La apertura de la organización para el cambio y la innovación	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
	Percepción: El impacto de la digitalización en la organización	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: La agilidad de la organización	10	0	0	0	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: La capacidad de la gerencia para dirigir la organización y comunicarse sobre ella	5	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: El diseño y gestión de los diferentes procesos de la organización	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0
	Percepción: La división de tareas y el sistema de evaluación de las personas	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: La gestión del conocimiento	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0
	Percepción: La comunicación interna y las medidas de información	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0
	Percepción: El alcance y la calidad en que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo	10	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(continuación)

		DIMENSIONES MIPG																		
CRITERIO	Subcriterio CAF	D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D5	D5	D4	D7
		P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa Jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control Interno	
Desempeño interno de los interesados: Las personas Medición	Medición: El ambiente de trabajo y la cultura de la organización	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	Medición: El enfoque de los problemas sociales (por ejemplo, flexibilidad de las horas de trabajo, equilibrio trabajo-vida, protección de la salud)	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	Medición: El manejo de la igualdad de oportunidades y la imparcialidad del tratamiento y el comportamiento en la organización	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	Medición: Las instalaciones de trabajo	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Medición: Desarrollo sistemático de carrera y competencia	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Percepción: Desarrollo sistemático de carrera y competencia	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Percepción: El acceso y la calidad de la formación y el desarrollo profesional	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desempeño interno de los interesados: Las personas Medición	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre la retención, lealtad y motivación de las personas	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: El nivel de participación en las actividades de mejora	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: Número de dilemas éticos reportados (posibles conflictos de intereses)	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10
	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre la capacidad de las personas para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el desempeño individual	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el uso de herramientas digitales en información y comunicación.	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el desarrollo de Habilidades y capacitación	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de reconocimiento de individuos y equipos	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5
			275	85	30	0	0	20	10	0	10	10	0	0	5	30	0	0	150	90

(continuación)

		DIMENSIONES MIPG																			
CRITERIO	Subcriterio CAF	D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D5	D5	D4	D7	
		P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa Jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control interno		
Desempeño externo de los interesados (Responsabilidad social)	Percepción: El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos / clientes más allá de la misión institucional	0	0	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	Percepción: La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local / global	0	5	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	Percepción: El impacto de la organización en el desarrollo económico	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	Percepción: El impacto de la organización en la sostenibilidad ambiental, incluido el cambio climático	0	0	10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura y la integridad	0	10	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
	Mediciones de rendimiento: Las actividades de la organización para preservar y mantener los recursos	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5	
	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	
	Mediciones de rendimiento: La cantidad e importancia de la cobertura mediática positiva y negativa	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
	Mediciones de rendimiento: Apoyo dedicado a ciudadanos socialmente desfavorecidos.	0	0	5	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
	Mediciones de rendimiento: Apoyo como empleador para la política de diversidad y sobre la integración y aceptación de minorías étnicas y personas desfavorecidas	0	5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
	Mediciones de rendimiento: Apoyo a proyectos de desarrollo internacional	0	0	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
	Mediciones de rendimiento: Conocimiento, información y datos compartidos con todos los interesados.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
	Mediciones de rendimiento: Programas para prevenir riesgos de salud y accidentes para ciudadanos /clientes	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	
		0	20	55	20	20	5	0	50	0	10	0	0	0	0	0	0	0	50	30	

(continuación)

		DIMENSIONES MIPG																				
		D1	D1	D2	D2	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D3	D6	D5	D5	D4	D7		
CRITERIO	Subcriterio CAF	P1. Gestión Estratégica de Talento humano	P2. Integridad	P3. Planeación Institucional	P4. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público	P5. Transparencia, acceso a la información pública y lucha contra la corrupción	P6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos	P7. Servicio al ciudadano	P8. Participación ciudadana en la gestión pública	P9. Racionalización de trámites	P10. Gobierno Digital	P11. Seguridad Digital	P12. Defensa Jurídica	P13. Mejora Normativa	P14. Gestión del conocimiento y la innovación	P15. Gestión documental	P16. Gestión de la información estadística	P17. Seguimiento y evaluación institucional	P18. Control Interno			
Resultados clave de Rendimiento	Resultados externos: producto y valor público. Cantidad y calidad de servicio y productos	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5			
	Resultados externos: producto y valor público. Efectos de los servicios y productos en el grupo objetivo	0	0	5	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5			
	Resultados externos: producto y valor público. El grado de cumplimiento de los contratos/ acuerdos entre autoridades y la organización	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5		
	Resultados externos: producto y valor público. Resultado de la evaluación comparativa (análisis comparativo en términos de productos y resultados).	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5		
	Resultados externos: producto y valor público. Resultados de la implementación de reformas del sector público.	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	10	5		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: La eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluidas las personas, el conocimiento y las instalaciones.	10	0	0	10	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados de mejoras e innovaciones de procesos	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	10	5		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados de la evaluación comparativa (análisis comparativo);	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados de actividades conjuntas y acuerdos de asociación	0	0	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: El impacto de la digitalización en el desempeño de la organización	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	10			
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados de inspecciones internas y auditorías	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	10		
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados de participación en concursos, premios de calidad y certificación del sistema de gestión de calidad	0	0	5	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10			
	Resultados internos: Nivel de eficiencia: Resultados del cumplimiento de presupuestos y objetivos financieros.			5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5		
Resultados internos: Nivel de eficiencia: lograr resultados al menor costo posible			5	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5			
		10	0	40	45	0	45	20	0	0	10	10	0	10	10	0	0	140	60			

Nota. La tabla correlaciona los criterios y subcriterios del marco común de evaluación europeo de entidades públicas CAF con las dimensiones, políticas e indicadores de MIPG.

ANEXO 8

FACTORES DE REFERENCIA DE LA AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN EJC-UT

FACTOR	MODELO DE EXCELENCIA DE NEGOCIOS	MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EJC - UT	
	Subcriterio de Autoevaluación	Categoría de autodiagnóstico	Criterio de verificación	
Gestión Estratégica	Planeación estratégica: 1. Identificar y entender las necesidades de los grupos de interés para los que se crea valor 2. Áreas, procesos, personas que participan en la definición de la estrategia 3. Propuesta de valor a cada grupo de interés 4. Elementos de la formulación estratégica: estructura, objetivos, indicadores, metas 5. Forma como se diseña, revisa y actualiza la estrategia 6. Involucrar elementos de desarrollo de la sociedad y el medio ambiente 7. Estrategia de experiencia con el cliente/ciudadano alineada a la estrategia	Contexto estratégico: 1. Conocimiento de la organización 2. Identificación de los grupos de valor y sus necesidades 3. Diagnóstico de capacidades y entornos Calidad de la planeación: 1. Toma de decisiones basadas en evidencias 2. Formulación de planes 3. Programación presupuestal 4. Planeación participativa	ORGANIZACIÓN (5 %)	
			TOE Vigente y aprobada:	1. Conocimiento de la organización 2. Misión de la Unidad Táctica 3. Capacidades y limitaciones de la Unidad 4. Concepto sobre cumplimiento de la Misión con las limitaciones que tiene la Unidad 5. Verificar la asignación del cargo y las actas correspondientes, de acuerdo con el perfil establecido, teniendo en cuenta la especialidad, cursos, conocimiento y experiencia del personal.
			Manual organización del Estado Mayor en Operaciones EJC 3-50	6. Verifica que las apreciaciones de situación de cada miembro de la plana mayor estén realizadas correctamente.
			Directiva Permanente No. 0221/17- Seguridad de la Información- CACIM	7. El personal asignado cuenta con la tarjeta de manejo de documentación. (identificar el nivel de manejo de información y formato).

FACTOR	MODELO DE EXCELENCIA DE NEGOCIOS	MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EJC - UT
			Criterio de verificación
Gestión Estratégica	Despliegue, seguimiento y control de la estrategia: 1. En áreas y niveles 2. Seguimiento y control de los indicadores, metas y acciones en cada nivel 3. Compromiso de la alta dirección en el seguimiento, evaluación y mejora de la implementación de la estrategia 4. Explicación del proceso ante desviaciones	Liderazgo Estratégico: 1. Facilitar la participación de los equipos de trabajo en el ejercicio de planeación institucional. 2. Comunicar los lineamientos estratégicos y operativos previstos en los planes a todos los miembros del equipo de trabajo de la organización 3. Enfocar el trabajo hacia la atención de las prioridades identificadas y la consecución de los resultados de la entidad 4. Optimizar el uso de recursos, el desarrollo de los procesos y la asignación del talento humano, de acuerdo con las prioridades de los planes	PLANEAMIENTO (10%) Circular No. 20191107575673 de 2019 "Intenciones y propósitos del Comandante del Ejército por áreas funcionales" Plan de Austeridad (Ley 1940/2018) art. No. 81. Directiva Presidencial No. 6-2014 Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG-V2-Agosto 2018 - Num. 7,2 - Séptima Dimensión- Control interno. Circular No. 20191107575673 de 2019 "Intenciones y propósitos del Comandante del Ejército por áreas funcionales" Directiva Permanente No. 0203/2017 "Seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional, bajo la metodología de Balanced Score Card". ANEXO D - Instructivo para el diligenciamiento formato Informe de Gestión Plan de Acción. ANEXO F - Instructivo para el diligenciamiento formato Plan de Acción. Resolución No. 6445/2012 Art. No. 7, 9 Contraloría General de la República Directiva Presidencial número 08 del 2 de septiembre de 2003. Resolución 5580/04 Contraloría General MECI 2018 Actividades de Monitoreo Manual del SIG (Sistema Integrado de Gestión) V.10 -2018 Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG-V2-Agosto 2018 - Num. 7,2 - Séptima Dimensión- Control interno. Directiva Permanente No. 0203/2017 "Seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional, bajo la metodología de Balanced Score Card" ANEXO D - Instructivo para el diligenciamiento formato Informe de Gestión Plan de Acción. ANEXO F - Instructivo para el diligenciamiento formato Plan de Acción
			1. Conoce y emplea la plataforma estratégica del Ejército. 2. Se tiene conocimiento del mapa estratégico del Ejército Nacional. 1. La Unidad cuenta con plan de austeridad de acuerdo a la norma e informes de seguimiento trimestrales avalados por el Ejecutivo. 1. Indagar con el personal el conocimiento, entendimiento y aplicación de las siguientes políticas: - Política de calidad Ejército - Política de riesgos del Ejército - Política de Comando. Informe de Gestión Plan de Acción, componentes estratégicos y componente de proceso. - Alineamiento estratégico - Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. - Metas propuestas. - Resultado de las metas propuestas debidamente soportados. - Análisis de resultados en forma cuantitativa y cualitativa, debidamente soportadas que permita evidenciar el impacto. El plan de mejoramiento generado a raíz de auditorías prácticas por la Contraloría General de la República está elaborado de acuerdo a la metodología respectiva y cuenta con seguimiento apropiado y oportuno. (Aplica si ha sido auditado por la contraloría General en los últimos dos años y/o tienen acción de mejoramiento abiertas con el ente de control. Se tiene conocimiento del mapa de macroprocesos del Ejército Nacional y su despliegue a nivel Unidad Operativa Mayor, menor y alcances hacia las Unidades Tácticas. Se realiza seguimiento a los indicadores del plan de campaña.
			Directiva Permanente No. 0203/2017 "Seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional, bajo la metodología de Balanced Score Card" ANEXO D - Instructivo para el diligenciamiento formato Informe de Gestión Plan de Acción. ANEXO F - Instructivo para el diligenciamiento formato Plan de Acción Manual del SIG (Sistema Integrado de Gestión) V.10 -2018 Manual Operativo Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG-V2-Agosto 2018 - Num. 7,2 - Séptima Dimensión- Control interno. Se tomaron acciones frente al incumplimiento de las metas planteadas para la vigencia anterior. Los programas y proyectos están formulados en el marco de las políticas del Comando del Ejército respecto a la planeación por capacidades.

(Continuación)

FACTOR	MODELO DE EXCELENCIA DE NEGOCIOS	MODELO INTEGRADO DE PLANEACIÓN Y GESTIÓN	SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN EJC - UT	
	Subcriterio de Autoevaluación	Categoría de autodiagnóstico	Criterio de verificación	
Gestión Estratégica	Alineación con el sistema organizacional: 1. Compromiso de la alta dirección en el entendimiento, diseño, ajuste, implementación y seguimiento del sistema organizacional 2. Interacción de áreas, procesos, personas para implementar la estrategia 3. Desarrollo de procesos gerenciales efectivos para la alineación del sistema organizacional 4. Favorecimiento de la cultura de innovación	Liderazgo Estratégico: 1. Compromiso con los resultados esperados, objetivos planteados, cumplimiento del propósito y satisfacción de necesidades y resolución de problemas de grupos de valor 2. Construir un marco estratégico, que permita trazar la hoja de ruta para la ejecución de las acciones a cargo de toda la entidad, y encaminarla al logro de los objetivos, metas, programas y proyectos institucionales 3. Formular lineamientos para la administración del riesgo 4. Identificar los riesgos que impiden el logro del propósito fundamental y metas estratégicas 5. Desarrollar y mantener alianzas estratégicas con grupos de valor o grupos de interés con el fin de lograr sus objetivos	Directiva Permanente No. 1008/2016 "Lineamientos para el desarrollo de inspecciones en el Ejército Nacional" Directiva Permanente No. 0203/2017 "Seguimiento y evaluación de la gestión y resultados para el Ejército Nacional, bajo la metodología de Balanced Score Card" ANEXO D - Instructivo para el diligenciamiento formato Informe de Gestión Plan de Acción. ANEXO F - Instructivo para el diligenciamiento formato Plan de Acción	Plan de verificación y revistas de las Dependencias y/o Unidades Fundamentales y su respectivo seguimiento. El Plan de Acción esta elaborado con la participación de la Plana Mayor de la Unidad, de acuerdo a las directrices emitidas por Ejército y contiene las actividades particulares para la vigencia. Se realiza retroalimentación a la Plana Mayor respecto a los cálculos de avance de gestión con fundamento en la información reportada en los indicadores (verifique los soportes de evaluación y de comunicación de resultados-metodología Balanced Score Card). Realiza participación en las actuaciones de la Plana Mayor como planes Administrativos, etc. Se cumple oportunamente con el envío de las evaluaciones del Plan de Acción a la Unidad Operativa Menor
			Circular No. 20191107575673 de 2019 "Intenciones y propósitos del Comandante del Ejército por áreas funcionales" Órdenes del Comando del Ejército emitidas en programas radiales y/o por otros medios de difusión.	La cartilla del COPER "Análisis bajas fuera de combate" fue difundida en el nivel táctico. Se difundió la campaña yo soy Dante verificar si el personal tiene la cinta respectiva ordenada. Conoce y difunde las órdenes emitidas por el comandante del Ejército. (Verificar actas y/o registros de soporte de difusión) Se realizó la socialización de las Directivas Estructurales de acuerdo a lo ordenado por el comandante del Ejército. Se cuenta con un Plan de reservas activas: - Cronograma de actividades. - Actas de reunión - Informe de actividades. Conoce y difunde las órdenes emitidas por el comandante del Ejército. (Verificar actas y/o registros de soporte de difusión)
			ADMINISTRADOR DEL RIESGO (10%) Guía Administración del Riesgo DAFP Directiva Permanente No. 1068/2016 Lineamientos generales para la administración del riesgo en el Ejército Nacional. Política de administración de riegos.	Contexto estratégico, identificación, análisis, evaluación, valoración y tratamiento de los riesgos. Desarrollo de las actividades dispuestas en el mapa de riesgos para evitar, reducir, compartir o asumir el riesgo soportes de su cumplimiento. Los controles estipulados en el mapa de riesgos son efectivos, verificar estadísticas.

Nota. La tabla compara los criterios que encaminan acciones para el logro de resultados del modelo de excelencia empresarial, MIPG y las listas de verificación para el Sistema de Gestión de UOM.

ANEXO 9

MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EJC-UT Y LOS CRITERIOS QUE ENCAMINAN ACTIVIDADES AL LOGRO DE OBJETIVOS

			Gestión Estratégica	Gestión del riesgo	Desempeño empresarial y organizacional	Desempeño interno de los interesados: Las personas	Desempeño externo de los interesados: Responsabilidad social	Resultados claves de Rendimiento
A. ORGANIZACIÓN	TOE vigente y aprobada	Organización de la dependencia de acuerdo con la TOE. Verificar: organigrama, misión, visión, capacidades.	10	0	0	5	0	0
		Listado de personal de la dependencia identificando el cargo asignado. Verificar la asignación del cargo, de acuerdo con el perfil establecido, teniendo en cuenta la especialidad, cursos, conocimientos y experiencia del personal. Comprobar que los cargos y su denominación están de acuerdo con la TOE.	0	0	5	10	0	0
		Comprobar si cuenta con la infraestructura física (instalaciones, y equipo de oficina) y tecnológica (Hardware, software, redes) necesarias para el desarrollo del proceso.	0	0	0	10	0	0
	Funciones y responsabilidades	Funciones del personal, cruzar con el manual y folio de vida. Notificación de las funciones de acuerdo con el cargo asignado. Verificar asignación del cargo en la orden del día.	0	0	0	10	0	0
B. PLANEAMIENTO	PLAN DE ACCIÓN - INFORME DE GESTIÓN PLAN DE ACCIÓN (IGPA)	Informe de Gestión Plan de acción, componente estratégico (si le aplica) y componente de proceso, formato FO-CEDE5-DISEV-892: - Indicadores - Metas propuestas - Resultado de las metas propuestas, debidamente soportados. - Análisis de los resultados en forma cuantitativa y cualitativa, que permitan evidenciar el impacto.	5	0	0	0	0	10
		Plan de Acción formato FO-JEM-DIPLA-072, cumplimiento de las tareas propuestas debidamente soportados y análisis de los resultados esperados y alcanzados.	5	0	0	0	0	10
	PLANES ESPECÍFICOS	Se planifican las actividades para la implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión - SIG. Verificar el plan de trabajo y cronograma de actividades.	5	0	5	5	5	5

(continuación)

			Gestión Estratégica	Gestión del riesgo	Desempeño empresarial y organizacional	Desempeño interno de los interesados: Las personas	Desempeño externo de los interesados: Responsabilidad social	Resultados claves de Rendimiento
C. ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGO	Lineamientos generales para la administración de riesgos	Actualiza y verifica la política de administración de riesgos.	10	10	0	0	0	0
		Actualiza y difunde las directrices de la metodología de Administración de Riesgos.	10	10	0	0	0	0
		Realiza el análisis de la administración de los riesgos de corrupción, de proceso e institucionales, trimestralmente	5	10	0	0	0	0
		Verifica el seguimiento realizados por los diferentes procesos a los riesgos administrados en la vigencia.	0	10	0	0	0	0
	Metodología administración del riesgo	Identificación de riesgos del proceso, verificación de los soportes de acuerdo con las acciones propuestas, así como el seguimiento realizado por la dependencia. Formato FO-CEDE5-DIGEC-487. En el caso de riesgos materializado, verificar las acciones tomadas.	0	10	0	0	0	0

(continuación)

D. DOCUMENTACIÓN	Proceso de Gestión Documental	- Archivo de gestión, organización de las carpetas de acuerdo con las series, subseries. - Aplicación Tablas de retención documental - TRD - Transferencias al archivo central, verificar el Formato Único de Inventario Documental - FUID - Seguridad del archivo, en cuanto a conservación de la documentación, acceso del personal, entre otros aspectos.						
	Archivo General de la Nación	Actas de entrega de los cargos, de acuerdo con los traslados y otras novedades de personal, (en caso de no haber acta de entrega, debe existir acta de levantamiento).						
	Política cero papel	Manejo de información en medio digital. Cumplimiento política cero papel. Comprobar si se imprime a doble cara. Restricción de impresiones a todo color Duplicidad de información en medio físico	0	0	5	0	0	0
	Documentos y Registros	Verificar el control de documentos en los respectivos listados maestros. (Documentos y registros).	0	0	5	0	0	0
NORMATIVIDAD	MECI y Procedimiento Control de Documentos	Ver normograma y de acuerdo con el proceso, comprobar la normatividad que lo regula. Selectivamente establecer si se cuenta con las normas relacionadas en el normograma y si el personal las conoce y se referencia en las mismas para el desarrollo de las actividades correspondientes.	0	0	5	5	0	0
E. FUNCIONAMIENTO - ACTIVIDADES ESPECÍFICAS	Proceso de Gestión de Calidad	Verificar la actualización y difusión de los Manuales: Sistema Integrado de Gestión, de Procesos y de Procedimientos.	5	0	5	0	0	0
		Comprobar si se actualiza y verifica la Política y objetivos de Calidad.	10	0	5	0	0	0
		Establecer si se realiza en cada vigencia la revisión por los Altos Mandos y los compromisos que se generan.	10	0	5	0	0	0
		Verificar el control en la elaboración, aprobación, actualización o eliminación de los documentos del sistema respecto a asignación de códigos, versiones, fechas de actualización.	0	0	5	0	0	0
	Implementación, mantenimiento y mejora del SIG	Se realiza difusión de los documentos generales que soportan el SIG, dirigida a los diferentes procesos. (Mapas, caracterización de procesos, procedimientos, formatos, instructivos, entre otros)	0	0	5	0	0	0
		Se realiza acompañamiento a las unidades subalternas, para la implementación del SIG, de acuerdo con los lineamientos dados por el nivel estratégico.	0	0	5	0	0	0

(continuación)

			Gestión Estratégica	Gestión del riesgo	Desempeño empresarial y organizacional	Desempeño interno de los interesados: Las personas	Desempeño externo de los interesados: Responsabilidad social	Resultados claves de Rendimiento
F. SISTEMAS DE INFORMACIÓN	Administración del Riesgo y Acciones Correctivas, preventivas y de mejora	Suite Visión Empresarial modulo de riesgos y de mejora.	5	10	10	0	0	0
		Estadísticas, tabulación y análisis de las asesorías y capacitaciones realizadas.	0	0	10	0	0	0
G. CONTROL Y SEGUIMIENTO	Administración del Riesgo y Acciones Correctivas, preventivas y de mejora	Verificar el seguimiento realizado por el proceso al cronograma de actividades previamente definido.	0	5	5	0	0	0
		Comprobar los resultados de la verificación y seguimiento realizado a los riesgos, de procesos, institucionales y de corrupción.	0	5	5	0	0	0
		Realiza seguimiento a los procesos en cuanto al estado de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.	0	5	5	0	0	0

30 25 80 5 0 0

Nota. La tabla correlaciona los criterios de evaluación de las UOM con los criterios que encaminan las acciones al logro de los resultados.

ANEXO 10

INSTRUMENTO DE AUTOEVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SIG

Unidad o Dependencia:	<input type="text" value="Ingrese la Unidad o Dependencia"/>	
Líder del Proyecto de Autoevaluación	<input type="text" value="Ingrese el nombre y apellido del líder de autoevaluación asignado"/>	
Cargo	<input type="text" value="Ingrese el cargo del líder de autoevaluación asignado"/>	
Contacto	<input type="text" value="Ingrese el correo electrónico"/>	<input type="text" value="Ingrese el número de teléfono"/>
Fecha de diligenciamiento	<input type="text" value="YYYY-MM-DD"/>	
Diligenciada por	<input type="text" value="Ingrese el nombre y apellido de autoevaluador"/>	
	<input type="text" value="Ingrese el cargo del autoevaluador"/>	
	<input type="text" value="Ingrese el correo electrónico"/>	<input type="text" value="Ingrese el número de teléfono"/>
	<input type="text" value="Ingrese la Unidad Militar evaluada"/>	
	<input type="text" value="Ingrese Unidad Operativa Menor"/>	<input type="text" value="Ingrese Unidad Táctica"/>

Jefe de Dependencia, Comandante de Unidad (Firma y Postfirma)

Jefe de sección área y/o proceso (Firma y Postfirma)

(continuación)

Portada

Instrucciones

Direccionamiento Estratégico

Resultados Centrados en los Ciudadanos

Resultados de las Personas

INSTRUCCIONES

Esta herramienta de autoevaluación permite a la Unidad, desarrollar un ejercicio de valoración que orienta las acciones encaminadas para el logro de los objetivos estratégicos y los resultados esperados, mediante la realización del diagnóstico, verificación, exploración, análisis y retroalimentación de los factores claves desde el cumplimiento de las funciones, evaluación de los procesos, aplicación óptima de los procedimientos y la evaluación de la calidad del servicio enfocados a las partes interesadas.

Previo al diligenciamiento de la autoevaluación se debe leer la guía de autoevaluación. La estructura es tipo matriz, compuesta de las siguientes columnas:

- A Número de identificación del criterio/subcriterio
- B Criterio
- C Subcriterio
- D a I Puntuación
- J Evidencia que soporta la autoevaluación
- K Procesos de mejora identificados
- L Alternativas de mejora
- M Mejora implementada
- N Fecha de implementación
- O Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas

Para la puntuación, se estableció una escala de 6 niveles así:

DESCRIPCIÓN EN RELACIÓN A CADA CRITERIOS - PUNTAJE		PUNTAJE
	No se está activo en este aspecto, no se tiene información o es muy ocasional	0 - 10
Planear - P	Se tiene un plan para hacer esto	11 - 30
Hacer - D	Se tiene implementado / esto se hace	31 - 50
Verificar - C	Se verifica / Se revisa si hacemos las cosas correctas de la manera correcta	51 - 70
Actuar - A	Sobre las bases de verificación / si es necesario se ajusta las revisiones	71 - 90
PDCA	Todo se hace, planifica, implementa, comprueba y se ajusta regularmente y se aprende de los demás. Se tiene el ciclo de mejora continua en este tema	91 - 100

DESCRIPCIÓN EN RELACIÓN A CADA RESULTADO - PUNTAJE		PUNTAJE
	No se miden los resultados y no se dispone de la información	0 - 10
	Se miden los resultados y muestran tendencias negativas o un resultado no cumplen con los objetivos relevantes	11 - 30
	Los resultados muestran tendencias planas y o algunos objetivos relevantes se cumplen	31 - 50
	Los resultados muestran una tendencia de mejora y o la mayoría de los objetivos pertinentes se cumplen	51 - 70
	Los resultados muestran una tendencia de progreso sustancial y o todos los objetivos relevantes se cumplen	71 - 90
	Se logran resultados excelentes y sostenidos. Se cumplen todos los objetivos relevantes. Se hacen comparaciones positivas con organizaciones relevantes para todos los resultados clave	91 - 100

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K		
1	4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN												
3	Cortada	No	Criterio	Subcriterio	No se está activo/ es ocasional 0 - 10	Se tiene un plan (Planear) 11 - 30	Se tiene implementado (Hacer) 31 - 50	Se verifica (Verificar) 51 - 70	Se ajusta con revisiones (Actuar) 71 - 90	Se tiene el código de mejora continua en este tema (PHVA) 91 - 100	Puntaje		
17		4.3	Diagnóstico de capacidades y entornos								94.80%		
18	Resultados de las Personas	4.3. a	Se adelanta un diagnóstico de capacidades y entornos en la Entidad para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados previstos.							94	94,00%		
19		4.3. b	Se revisan aspectos internos tales como el talento humano, procesos y procedimientos, estructura organizacional, cadena de servicio, recursos disponibles, cultura organizacional, entre otros.							90	90,00%		
20		4.3. c	Se identifica el conocimiento tácito y explícito, así como el conocimiento de los servidores públicos (formación, capacitación y experiencia) que posteriormente permitirá la difusión del conocimiento, la generación de proyectos articulados y el desarrollo de los procesos la Entidad.								100	100,00%	
21		4.3. d	Se identifican las capacidades en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones que apalancan el desarrollo de todos sus procesos, el manejo de su información y la prestación de trámites y servicios a sus usuarios.								94	94,00%	
22		4.3. e	Se revisan aspectos externos a la Entidad, algunos generales como su entorno político, económico y fiscal, y otros más particulares, como la percepción que tienen sus grupos de valor frente a la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos, sus resultados e impactos.								96	96,00%	
23	Resultados de la Responsabilidad Social	4.4.	Desarrollar estrategias y planes basados en la información recopilada								92,67%		
24		4.4. a	Se desarrolla la estrategia definiendo prioridades y objetivos a largo y corto plazo en línea con la visión y las estrategias institucionales.								96	96,00%	
25		4.4. b	Se involucra a las partes interesadas y se usa la información sobre sus necesidades y puntos de vista diferenciados para desarrollar estrategias y planes.								90	90,00%	
26	Resultados Claves de Rendimiento	4.4. c	Se integran aspectos de sostenibilidad, responsabilidad social, diversidad y transversalización de género en las estrategias y planes en la Entidad.								90	90,00%	
27		4.4. d	Se utilizar la información generada en el análisis de capacidad la Entidad, informes de gestión, desempeño y cumplimiento de planes en vigencia anteriores, resultados de la evaluación de indicadores y de riesgos, autoevaluación, auditorías internas y externas, resultados de las estrategias de rendición de cuentas y de la consulta, diagnóstico o planeación participativa realizada, ejecuciones presupuestales, entre otras evidencias vitales para la proyección estratégica de la entidad (análisis institucional).								97	97,00%	
28		4.4. e	Asegurar la disponibilidad de recursos para una implementación efectiva del plan, programa, proyecto, actividad y metas establecidas.									93	93,00%
		4.4. f	Se tiene en cuenta los resultados de la evaluación de la gestión de riesgos, para la toma de las decisiones en el ejercicio de la planeación institucional. Desde el sistema de control interno efectuar su verificación.									90	90,00%

(continuación)

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN										K	N	O	P	Q
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O	P	Q
No	Criterio	Subcriterio	No se está aplicando ocasionalmente (Puntaje) 11 - 30	Se tiene un plan (Puntaje) 31 - 50	Se tiene un plan (Puntaje) 51 - 70	Se verifica (Puntaje) 71 - 90	Se verifica con revisiones (Puntaje) 91 - 100	Se verifica con revisiones (Puntaje) 101 - 100	Se verifica con revisiones (Puntaje) 101 - 100	Puntaje	Evidencia que soporta la autoevaluación	Procesos de mejora identificados	Alternativas de mejora	Mejora implementada
4.5 Despliegue de estrategia										91,70%				
4.5 a.	Se traducen las estrategias de la Entidad en planes, programas, proyectos, actividades y objetivos en términos de cantidad y calidad de los productos y servicios que va a generar, año a año y en el largo plazo (4, 10, 20 años) tanto para unidades e individuos:								93	93,00%				
4.5 b.	Se comunican las estrategias, los planes de desempeño y los resultados previstos/ logrados en la Entidad internamente y a todos los interesados relevantes:									100	100,00%			
4.5 c.	Se incluyen en el plan de acción anual en la Entidad, metas que visibilizan sus objetivos:									95	95,00%			
4.5 d.	Se establece objetivos y se usa un conjunto equilibrado de resultados para medir y evaluar el desempeño y el impacto de la Entidad, priorizando las necesidades diferenciadas de los clientes y los ciudadanos:									95	95,00%			
4.5 e.	Se monitorea y evalúa el desempeño de la Entidad a intervalos regulares en todos los niveles para controlar la eficiencia, la eficacia y los niveles de implementación de las estrategias:									94	94,00%			
4.5 f.	Se utiliza los indicadores definidos para hacer seguimiento y evaluación de la gestión, para soportar la toma de decisiones en la Entidad:									93	93,00%			
4.5 g.	Se formulan los indicadores que permitirán verificar el cumplimiento de objetivos y metas así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción (evaluación del desempeño institucional):							84		84,00%				
4.5 h.	Se formulan indicadores tomando en cuenta los objetivos, planes, programas y proyectos para identificar los aspectos prioritarios a ser susceptibles de medición y determinar puntos o factores críticos de éxito, es decir, aquellas acciones o actividades de cuyo desarrollo depende la consecución de los objetivos:							84		84,00%				
4.5 i.	Establecer la frecuencia adecuada para la medición de los indicadores, a fin de tomar decisiones en el momento justo:							84		84,00%				
4.5 j.	Identificar, en la medida de lo posible) los efectos o cambios que se quiere generar en el mejoramiento de las condiciones de vida de sus grupos de valor:								95	95,00%				

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN										K	N	O	P	Q
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O	P	Q
No	Criterio	Subcriterio	No se está aplicando ocasionalmente (Puntaje) 11 - 30	Se tiene un plan (Puntaje) 31 - 50	Se tiene un plan (Puntaje) 51 - 70	Se verifica (Puntaje) 71 - 90	Se verifica (Puntaje) 91 - 100	Se verifica con revisiones (Puntaje) 101 - 100	Se verifica con revisiones (Puntaje) 101 - 100	Puntaje	Evidencia que soporta la autoevaluación	Procesos de mejora identificados	Alternativas de mejora	Mejora implementada
4.6 Detectar y abordar problemas potenciales										92,25%				
4.6 a.	Se analiza el contexto interno y externo de la Entidad para la identificación de los riesgos y sus posibles causas (incluidos riesgos operativos, riesgos de riesgos de contratación, riesgos para la defensa jurídica, riesgos de seguridad digital, entre otros):								78	78,00%				
4.6 b.	Se diseñan los controles necesarios para que la planeación y su ejecución se lleven a cabo de manera eficiente, eficaz, efectiva y transparente, logrando una adecuada prestación de los servicios o producción de bienes que le son inherentes:								98	98,00%				
4.6 c.	Se desarrollan actividades de gestión de riesgos de acuerdo con el ámbito de sus competencias para abordar los problemas potenciales:								96	96,00%				
4.6 d.	Se llevan a cabo actividades de gestión de riesgos por parte de los cargos que lideran de manera transversal temas estratégicos de gestión como: planeación, financieros, contratación, TI, servicio al ciudadano, líderes de otros sistemas de gestión y comités de riesgos:								97	97,00%				
4.7 Gestionar el cambio y la innovación										93,60%				
4.7 a.	Se identifica las necesidades y los impulsores de la innovación teniendo en cuenta las oportunidades y la presión de la transformación digital:								94	94,00%				
4.7 b.	Se comunica la política de innovación y los resultados de la organización a todas las partes interesadas relevantes:								97	97,00%				
4.7 c.	Se construye una cultura impulsada por la innovación y se crea un alcance y un espacio para el desarrollo:								97	97,00%				
4.7 d.	Se gestiona el cambio de manera efectiva e informa e involucra a los empleados y partes interesadas en una etapa temprana:								96	96,00%				
4.7 e.	Se implementa sistemas para generar ideas creativas y se alientan propuestas innovadoras de los funcionarios y contratistas y partes interesadas en todos los niveles que respalden la exploración y las pruebas:							84		84,00%				

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		9.1 RESULTADOS CENTRADOS EN EL CIUDADANO									
3	Portada Instrucciones	No	Criterio	Subcriterio	La tendencia no se mide. 0 - 10	Tendencia negativa. 11 - 30	Tendencia aplanada o progreso leve 31 - 50	Tendencia con progreso sostenido. 51 - 70	Tendencia con progreso sustancial 71 - 90	Tendencia positiva relevante con el logro de objetivo 91 - 100	Puntaje
4		9.1.1	Percepción General de la organización								79,67%
5		9.1.1.a	La imagen general de la organización y la reputación pública;						89		89,00%
6		9.1.1.b	La accesibilidad de la organización;					70			70,00%
7		9.1.1.c	La orientación del personal al ciudadano / cliente;							95	95,00%
8		9.1.1.d	La implicación y participación del ciudadano / cliente, incluida la participación electrónica;							90	90,00%
9		9.1.1.e	La transparencia, apertura e información que brinda la organización						89		89,00%
10		9.1.1.f	La accesibilidad de los servicios físicos y digitales;					68			68,00%
11		9.1.1.g	La calidad de productos y servicios;							97	97,00%
12		9.1.1.h	Diferenciación de servicios teniendo en cuenta las necesidades del cliente;						79		79,00%
13		9.1.1.i	Las capacidades de innovación de la organización;					55			55,00%

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
13	Direccinamiento Estrategico	9.1.1.i		Las capacidades de innovación de la organización;				55			55,00%	
14		9.1.1.j		La agilidad de la organización;					78		78,00%	
15		9.1.1.k		La digitalización en la organización;					79		79,00%	
16		9.1.1.l		La integridad de la organización y la confianza general de los clientes / ciudadanos.				67				67,00%
17	Resultados Centrados en los datos	9.1.2	Resultado de la calidad de los servicios								83,00%	
18		9.1.2.a		Tiempo de espera (tiempo de manipulación / procesamiento de la prestación del servicio);					79		79,00%	
19		9.1.2.b		Número y tiempo de procesamiento de quejas y acciones correctivas implementadas;						99		99,00%
20		9.1.2.c		Resultados de las medidas de evaluación sobre errores y cumplimiento de los estándares						89		89,00%
21		9.1.2.d		Adherencia a los estándares de servicio publicados;				65				65,00%
22		9.1.3	Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad								83,75%	
23		9.1.3.a		Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales;				70			70,00%	
24		9.1.3.b		Disponibilidad y exactitud de la información;					89		89,00%	
25		9.1.3.c		Disponibilidad de metas de desempeño y resultados de la organización;					78		78,00%	
26		9.1.3.d		Alcance de la entrega de datos abiertos;						98	98,00%	

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
22	Resultados Centrales	9.1.3	Resultados en materia de transparencia, accesibilidad e integridad								83,75%
23		9.1.3.a	Número de canales de información y comunicación, incluidas las redes sociales;					70			70,00%
24		9.1.3.b	Disponibilidad y exactitud de la información;						89		89,00%
25		9.1.3.c	Disponibilidad de metas de desempeño y resultados de la organización;						78		78,00%
26	Resultados de las	9.1.3.d	Alcance de la entrega de datos abiertos;							98	98,00%
27		9.1.4	Resultados en materia de innovación e implicación de los grupos de interés								0,00%
28	Resultados de la Responsabilidad	9.1.4.a	Grado de participación de las partes interesadas en el diseño y la prestación de servicios y productos y / o procesos de toma de decisiones;								0,00%
29		9.1.4.b	Número de sugerencias recibidas e implementadas;								0,00%
30	Claves de éxito	9.1.5	Resultados sobre el uso de procedimientos de digitalización y gobierno electrónico								99,50%
31		9.1.5. a	Alcance de las actividades de evaluación junto con las partes interesadas para monitorear sus necesidades cambiantes y el grado en que están satisfechas;							99	99,00%
32		9.1.5. b	Horarios de los diferentes servicios (departamentos);							99	99,00%
33		9.1.5. c	Precio de costo de los servicios;							100	100,00%
34		9.1.5. d	Disponibilidad de información sobre las responsabilidades de gestión de los diferentes servicios;							100	100,00%

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	N	O	P
1		9.2 RESULTADO DE LAS PERSONAS												
2	Portada	No	Criterio	Subcriterio	La tendencia no se aplica 0 - 10	Tendencia negativa. 11 - 30	Tendencia aplanada o progreso leve 31 - 50	Tendencia con progreso sostenido. 51 - 70	Tendencia con progreso sustancial 71 - 90	Tendencia positiva relevante 91 - 100	Puntaje	Evidencia que soporta la autoevaluación	Procesos de mejora identificados	Alternativas de mejora
3		9.2.1	Percepción General de la entidad								95,33%			
4	Instrucciones	9.2.1.a	Percepción: La imagen y el desempeño general de la organización							100	100,00%			
5		9.2.1.b	Percepción: La participación de las personas en la organización, el proceso de toma de decisiones y las actividades de mejora							98	98,00%			
6		9.2.1.c	Percepción: La conciencia de las personas sobre posibles conflictos de intereses y la importancia del comportamiento ético y la integridad							95	95,00%			
7		9.2.1.d	Percepción: El mecanismo de retroalimentación, consulta, diálogo y encuestas sistemáticas del personal							100	100,00%			
8		9.2.1.e	Percepción: La responsabilidad social de la organización							95	95,00%			
9		9.2.1.f	Percepción: La apertura de la organización para el cambio y la innovación							93	93,00%			
10		9.2.1.g	Percepción: El impacto de la digitalización en la organización							94	94,00%			

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
11	Dirección de Estrategia	9.2.1.g	Percepción: El impacto de la digitalización en la organización							94	94,00%
12		9.2.1.h	Percepción: La agilidad de la organización							95	95,00%
13	Resultados Centrados en los Ciudadanos	9.2.3	Percepción de la Gestión y el Sistema de Gestión								93,33%
14		9.2.3.a	Percepción: La capacidad de la gerencia para dirigir la organización y comunicarse sobre ella							92	92,00%
15		9.2.3.b	Percepción: El diseño y gestión de los diferentes procesos de la organización							92	92,00%
16		9.2.3.c	Percepción: La división de tareas y el sistema de evaluación de las personas							100	100,00%
17		9.2.3.d	Percepción: La gestión del conocimiento							92	92,00%
18		9.2.3.e	Percepción: La comunicación interna y las medidas de información							92	92,00%
19	Resultados Personas	9.2.3.f	Percepción: El alcance y la calidad en que se reconocen los esfuerzos individuales y de equipo							92	92,00%

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
20	Resu de las F	9.2.4	Medición de las condiciones de trabajo								92.00%
21		9.2.4.a	Medición: El ambiente de trabajo y la cultura de la organización							92	92.00%
22	Resultados de la Responsabilidad Social	9.2.4.b	Medición: El enfoque de los problemas sociales (por ejemplo, flexibilidad de las horas de trabajo, equilibrio trabajo-vida, protección de la salud)							92	92.00%
23		9.2.4.c	Medición: El manejo de la igualdad de oportunidades y la imparcialidad del tratamiento y el comportamiento en la organización							92	92.00%
24		9.2.4.d	Medición: Las instalaciones de trabajo							92	92.00%
25		9.2.5	Percepción de la carrera y desarrollo de habilidades								94.33%
26	ados Claves ndimiento	9.2.5.a	Medición: Desarrollo sistemático de carrera y competencia							92	92.00%
27		9.2.5.b	Percepción: Desarrollo sistemático de carrera y competencia							92	92.00%
28		9.2.5.c	Percepción: El acceso y la calidad de la formación y el desarrollo profesional							99	99.00%

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
29	Result de Re	9.2.6	Resultados Generales de las personas								92.80%
30		9.2.6.a	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre la retención, lealtad y motivación de las personas							96	96.00%
31	Gráficos de Resultados	9.2.6.b	Mediciones de rendimiento: El nivel de participación en las actividades de mejora							92	92.00%
32		9.2.6.c	Mediciones de rendimiento: Número de dilemas éticos reportados (posibles conflictos de intereses)							92	92.00%
33		9.2.6.d	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de participación voluntaria en el contexto de actividades relacionadas con la responsabilidad social							92	92.00%
34		9.2.6.e	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre la capacidad de las personas para responder a las necesidades de los ciudadanos/clientes							92	92.00%
35		9.2.7	Resultados sobre desempeño y capacidades individuales								69.00%
36	9.2.7.a	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el desempeño individual								92	92.00%
37	9.2.7.b	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el uso de herramientas digitales en información y comunicación.								92	92.00%
38	9.2.7.c	Mediciones de rendimiento: Indicadores sobre el desarrollo de Habilidades y capacitación		12	32	52	72			95	Error más de un criterio seleccionado
39	9.2.7.d	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de reconocimiento de individuos y equipos								92	92.00%

(continuación)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1		9.3 RESULTADO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL									
2	Portada	No	Criterio	Subcriterio	La tendencia no se mide. 0 - 10	Tendencia negativa. 11 - 30	Tendencia aplanada o progreso leve 31 - 50	Tendencia con progreso sostenido. 51 - 70	Tendencia con progreso sustancial 71 - 90	Tendencia positiva relevante con el logro de objetivos 91 - 100	Puntaje
3		9.3.1	Medición de la percepción del impacto								80,17%
4	Instrucciones	9.3.1.a	Percepción: El impacto de la organización en la calidad de vida de los ciudadanos / clientes más allá de la misión institucional							100	100,00%
5		9.3.1.b	Percepción: La reputación de la organización como contribuyente a la sociedad local / global							100	100,00%
6		9.3.1.c	Percepción: El impacto de la organización en el desarrollo económico							93	93,00%
7		9.3.1.d	Percepción: El impacto de la organización en la sostenibilidad ambiental, incluido el cambio climático							95	95,00%
8		9.3.5.e	El impacto de la organización en la calidad de la democracia, la transparencia, el comportamiento ético, el estado de derecho, la apertura y la integridad							93	93,00%
9		9.3.2	Medición de la percepción del rendimiento								78,33%
10	Direccionalmente Estratégico	9.3.2	Medición de la percepción del rendimiento								78,33%
11		9.3.2.a	Mediciones de rendimiento: Las actividades de la organización para preservar y mantener los recursos							100	100,00%
12		9.3.2.b	Mediciones de rendimiento: La frecuencia de la relación con las autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad.							94	94,00%
13		9.3.2.e	Mediciones de rendimiento: La cantidad e importancia de la cobertura mediática positiva y negativa							92	92,00%
14		9.3.2.f	Mediciones de rendimiento: Apoyo dedicado a ciudadanos socialmente desfavorecidos.							92	92,00%
15		9.3.2.g	Mediciones de rendimiento: Apoyo como empleador para la política de diversidad y sobre la integración y aceptación de minorías étnicas y personas desfavorecidas							92	92,00%
16		9.3.2.h	Mediciones de rendimiento: Apoyo a proyectos de desarrollo internacional							94	94,00%
17		9.3.2.i	Mediciones de rendimiento: Conocimiento, información y datos compartidos con todos los interesados.							97	97,00%
18		9.3.2.j	Mediciones de rendimiento: Programas para prevenir riesgos de salud y accidentes para ciudadanos /clientes							97	97,00%

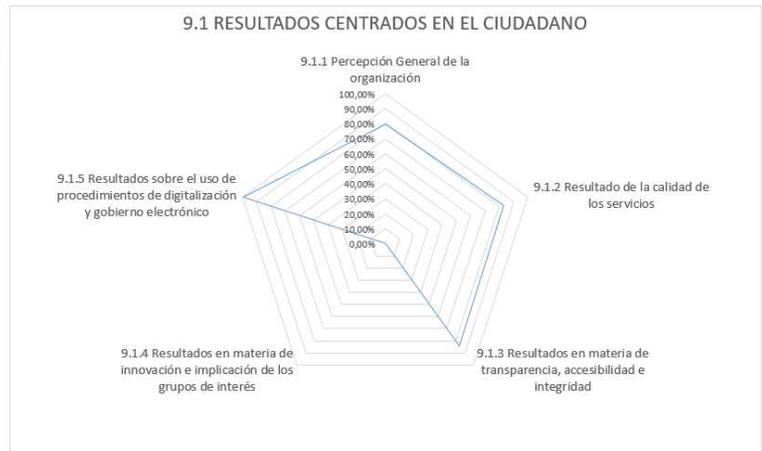
(continuación)

9.4 RESULTADOS CLAVES DE RENDIMIENTO																	
Puntaje	No	Criterio	Subcriterio	Escala de Evaluación							Puntaje	Evidencia que soporta la autoevaluación	Procesos de mejora identificados	Alternativas de mejora	Mejora implementada	Fecha de implementación	Evaluación de la eficacia de las acciones implementadas
				La institución no se rindió. 0-10	Resultados mínimos. 11-20	Resultados aceptables. 21-30	Resultados satisfactorios. 31-40	Resultados con progreso. 41-50	Resultados con avance. 51-60	Resultados con excelencia. 61-70							
	9.4.1	Resultados Externos									53,87%						
	9.4.1.a		Productos: cantidad y calidad de servicios y productos;							95	95,00%						
	9.4.1.b		Resultados: efectos de los servicios y productos en el grupo destinatario;							75	75,00%						
	9.4.1.c		El grado de cumplimiento de los contratos / acuerdos entre las autoridades y la organización;						62		62,00%						
	9.4.1.d		Resultados de inspecciones externas y auditorías de desempeño;					50			50,00%						
	9.4.1.e		Resultados de la evaluación comparativa (análisis comparativo) en términos de productos y resultados;		30						30,00%						
	9.4.1.f		Resultados de la implementación de reformas del sector público.	10							10,00%						
	9.4.2	Resultados internos: nivel de eficiencia									55,38%						
	9.4.2.a		La eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluidas las personas, los conocimientos y las instalaciones;	10							10,00%						
	9.4.2.b		Resultados de mejoras e innovaciones de procesos;		28						28,00%						
	9.4.2.c		Resultados de la evaluación comparativa (análisis comparativo);				50				50,00%						
	9.4.2.d		Resultados de actividades conjuntas y acuerdos de asociación;					70			70,00%						
	9.4.2.e		El impacto de la digitalización en el desempeño de la organización;						80		80,00%						
	9.4.2.f		Resultados de inspecciones y auditorías internas;							100	100,00%						
	9.4.2.g		Resultados de participación en concursos, premios de calidad y certificación del sistema de gestión de calidad;						71		71,00%						
	9.4.2.h		Resultados del cumplimiento de presupuestos y metas financieras;					52			52,00%						
	9.4.2.i		Costo-efectividad: lograr resultados al menor costo posible.			32					32,00%						

(continuación)

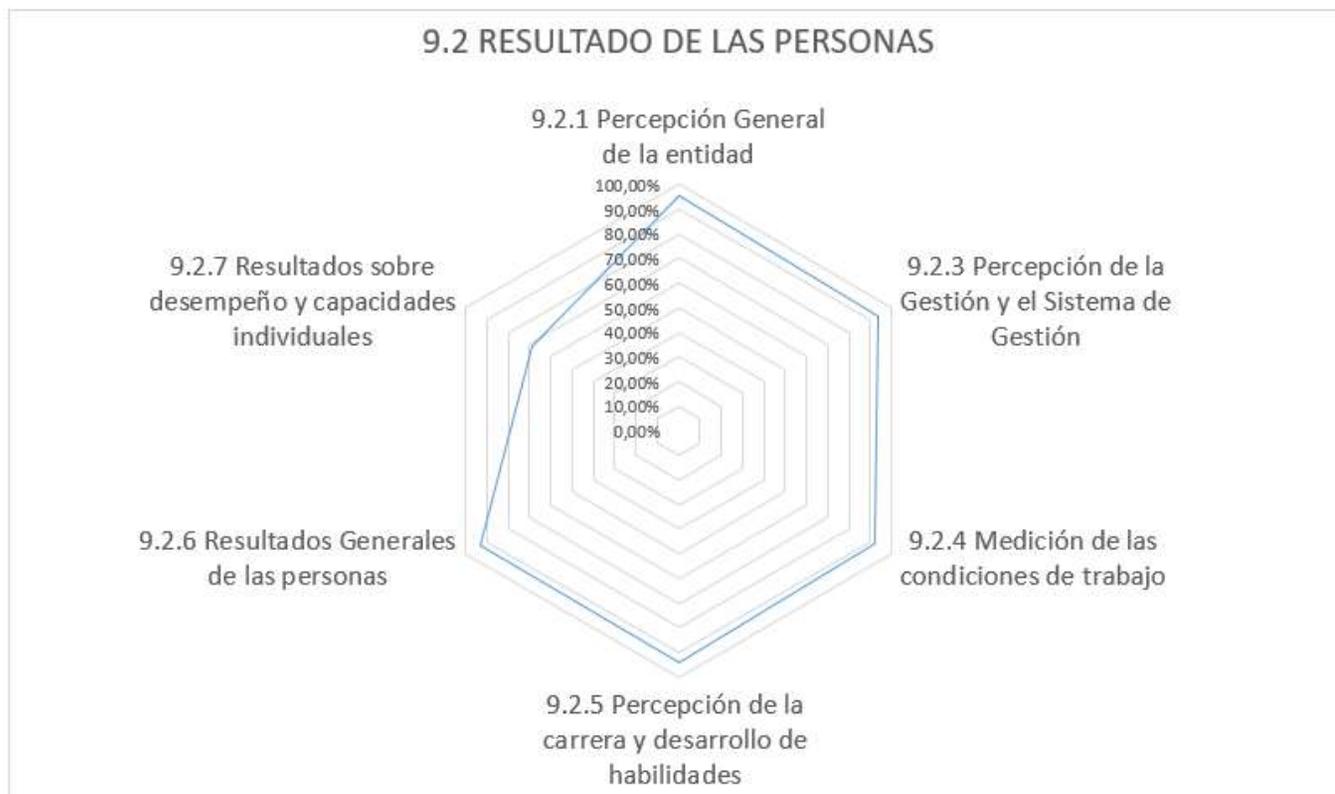


72
74
76
78
80
82
84
86
88
90
92
94
96
98
100
102
104
106
108
110
112
114
116
118
120
122
124
126
128
130
132
134
136
138
140
142
144
146
148
150
152
154
156
158
160
162
164
166
168
170
172



(continuación)

127
128
129
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192



191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278



Nota. Las figuras muestran las hojas de cálculo estructuradas como instrumento para realizar la autoevaluación de formulario. Cada una de las hojas de cálculo se diseña para evaluar los subcriterios para los factores relevantes: direccionamiento estratégico, resultados centrados en el ciudadano, resultados de las personas, resultados de responsabilidad social, resultados claves de rendimiento; mediante una matriz que se evalúa basado en el ciclo PHVA, visualización de resultados a través de gráficos y los elementos de mejora continua de un plan de acción y seguimiento. La herramienta permite ser diligenciado para cada escala a través del diligenciamiento que controla errores de digitación y lleva la estadística que se grafica.

ANEXO 11

ESTADÍSTICA DE LAS RESPUESTAS A LA ENCUESTA DE PERCEPCIÓN

Results

Descriptives

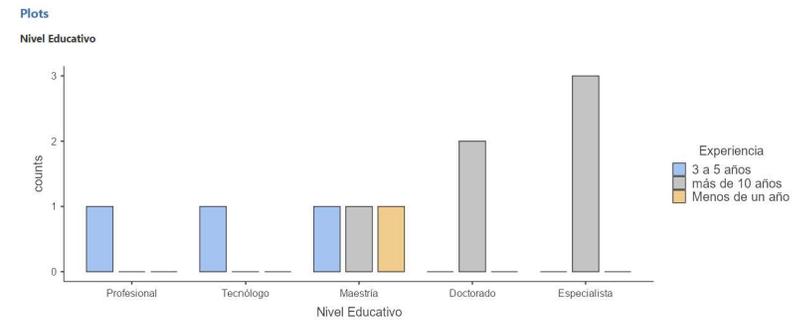
Descriptives

	Experiencia	Nivel Educativo
N	3 a 5 años	3
	más de 10 años	6
	Menos de un año	1

Frequencies

Frequencies of Nivel Educativo

Nivel Educativo	Experiencia		
	3 a 5 años	más de 10 años	Menos de un año
Profesional	1	0	0
Tecnólogo	1	0	0
Maestría	1	1	1
Doctorado	0	2	0
Especialista	0	3	0



(continuación)

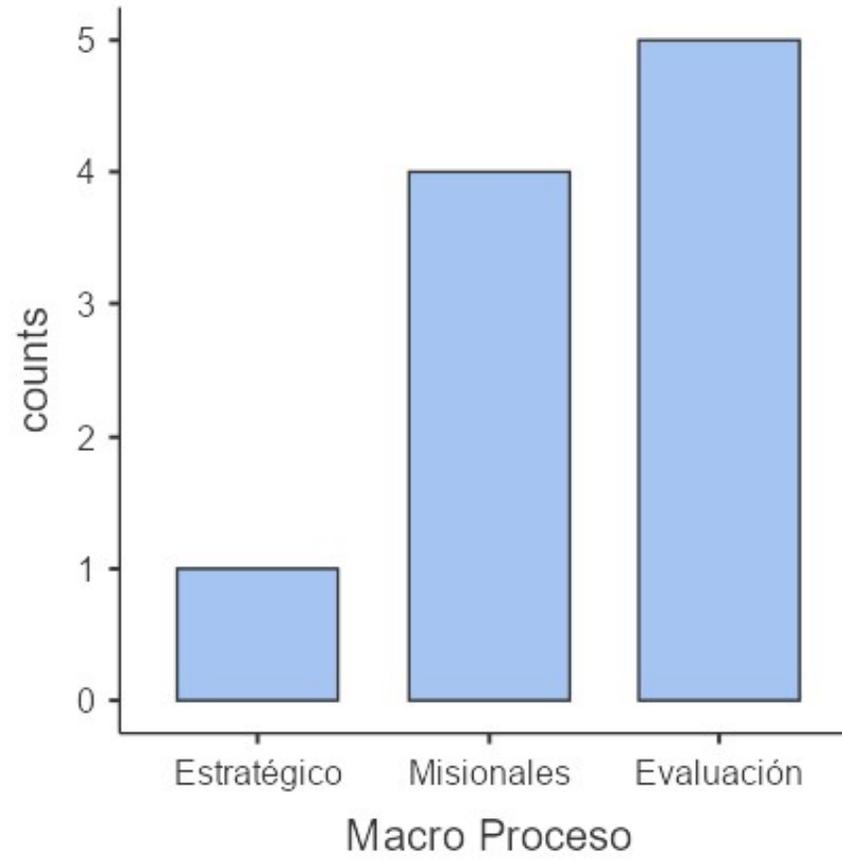
Descriptives

Descriptives

Macro Proceso	
N	10

Plots

Macro Proceso



(continuación)

Principal Component Analysis

Component Loadings

	Component	
	1	Uniqueness
Comprensión	0.614	0.624
Estructura	0.614	0.624
Entendimiento	0.543	0.705
Resultados claros	0.586	0.656
Identifica Acciones	0.824	0.322
Criterios hacia acciones	0.621	0.614
Estructura hacia acciones	0.906	0.180
Propósito hacia acciones	0.802	0.356
Información hacia mejora	0.825	0.319
Fácil Aplicación	0.761	0.420
Contribuye hacia la mejora	0.874	0.237
Aplicable SIG	0.847	0.283

Note: 'varimax' rotation was used

[3]

Component Statistics

Summary

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	6.66	55.5	55.5

(continuación)

Component Statistics

Summary

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	4.12	34.3	34.3
2	3.38	28.1	62.5
3	3.15	26.2	88.7

Correlation Matrix

	1	2	3
1	—	2.98e-12	2.25e-12
2		—	-3.69e-12
3			—

(continuación)

Assumption Checks

Bartlett's Test of Sphericity

χ^2	df	p
Inf	66	< .001

KMO Measure of Sampling Adequacy

	MSA
Overall	0.500
Comprensión	0.500
Estructura	0.500
Entendimiento	0.500
Resultados claros	0.500
Identifica Acciones	0.500
Criterios hacia acciones	0.500
Estructura hacia acciones	0.500
Propósito hacia acciones	0.500
Información hacia mejora	0.500
Fácil Aplicación	0.500
Contribuye hacia la mejora	0.500
Aplicable SIG	0.500

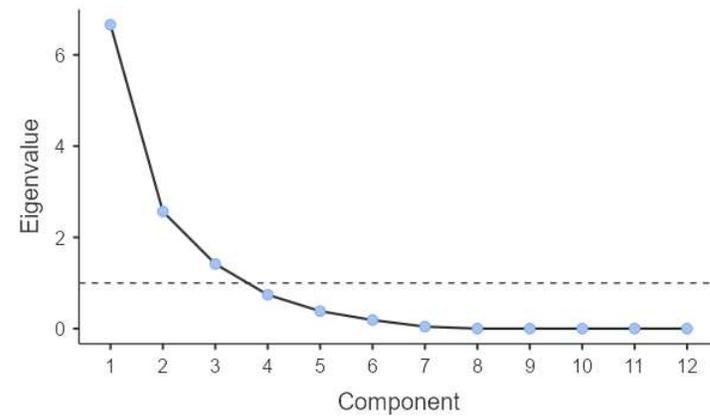
(continuación)

Eigenvalues

Initial Eigenvalues

Component	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %
1	6.6623	55.519	55.5
2	2.5664	21.387	76.9
3	1.4163	11.803	88.7
4	0.7422	6.185	94.9
5	0.3830	3.191	98.1
6	0.1866	1.555	99.6
7	0.0432	0.360	100.0
8	9.93e-16	8.28e-15	100.0
9	1.93e-17	1.61e-16	100.0
10	-1.28e-16	1.07e-15	100.0
11	-1.45e-16	1.21e-15	100.0
12	-5.38e-16	4.48e-15	100.0

Scree Plot



(continuación)

Reliability Analysis

Scale Reliability Statistics

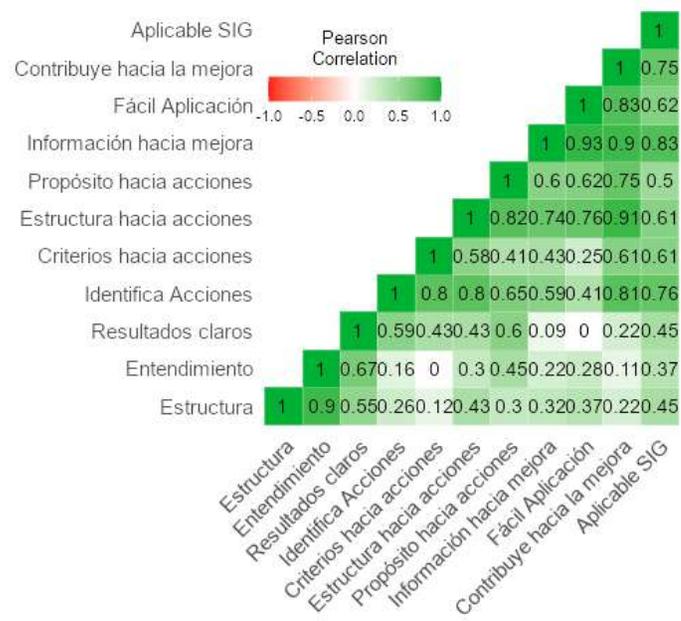
	mean	sd	McDonald's ω
scale	4.59	0.458	0.926

[3]

Item Reliability Statistics

	mean	sd	item-rest correlation	if item dropped
				McDonald's ω
Estructura	4.60	0.699	0.535	0.928
Entendimiento	4.50	0.707	0.471	0.930
Resultados claros	4.60	0.699	0.499	0.927
Identifica Acciones	4.70	0.483	0.760	0.914
Criterios hacia acciones	4.60	0.516	0.526	0.924
Estructura hacia acciones	4.60	0.516	0.874	0.909
Propósito hacia acciones	4.50	0.527	0.776	0.916
Información hacia mejora	4.60	0.699	0.766	0.914
Fácil Aplicación	4.50	0.850	0.680	0.919
Contribuye hacia la mejora	4.50	0.707	0.813	0.910
Aplicable SIG	4.80	0.422	0.809	0.914

Correlation Heatmap



(continuación)

Principal Component Analysis

Component Loadings

	Component	
	1	Uniqueness
Identifica Acciones	0.856	0.2667
Criterios hacia acciones	0.679	0.5392
Estructura hacia acciones	0.922	0.1494
Propósito hacia acciones	0.791	0.3749
Información hacia mejora	0.897	0.1961
Fácil Aplicación	0.811	0.3417
Contribuye hacia la mejora	0.972	0.0547
Aplicable SIG	0.837	0.2989

Note. 'varimax' rotation was used

Component Statistics

Summary

Component	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	5.78	72.2	72.2

Correlation Matrix

1	
1	—

Eigenvalues

Initial Eigenvalues

Component	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %
1	5.7784	72.230	72.2
2	1.0722	13.402	85.6
3	0.6433	8.041	93.7
4	0.2749	3.437	97.1
5	0.1636	2.045	99.2
6	0.0676	0.845	100.0
7	7.14e-17	8.93e-16	100.0
8	5.55e-17	6.94e-16	100.0

Nota. Las figuras muestran el análisis de componentes principales (PCA), luego de la simplificación permitida de 12 a 9 componentes. El análisis de matriz de correlación y de valores propios. Tomado de: The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

ANEXO 12

ANÁLISIS EXPLORATORIO FACTORIAL

jamovi - AFE

Menu: Data, Analyses, Edit

Tools: Exploration, T-Tests, ANOVA, Regression, Frequencies, Factor, MEDA, Modules

Exploratory Factor Analysis

Method

Extraction: Minimum residuals

Rotation: Varimax

Number of Factors

Based on eigenvalue

Eigenvalues greater than: 1

Fixed number

1 factor(s)

Assumption Checks

Bartlett's test of sphericity

KMO measure of sampling adequacy

Factor Loadings

Hide loadings below: 0.3

Sort loadings by size

Additional Output

Factor summary

Factor correlations

Model fit measures

Initial eigenvalues

Scree plot

Factor Loadings

	Factor		Uniqueness
	1	2	
Contribuye hacia la mejora	1.008		-0.0173
Estructura hacia acciones	0.882		0.1441
Información hacia mejora	0.858		0.2450
Identifica Acciones	0.826		0.2876
Aplicable SIG	0.760	0.328	0.3146
Fácil Aplicación	0.734		0.4246
Propósito hacia acciones	0.709	0.309	0.4019
Criterios hacia acciones	0.642		0.5864
Entendimiento		0.978	0.0392
Comprensión		0.941	0.0850
Estructura		0.941	0.0850
Resultados claros		0.591	0.5681

Note: 'Minimum residual' extraction method was used in combination with a 'varimax' rotation

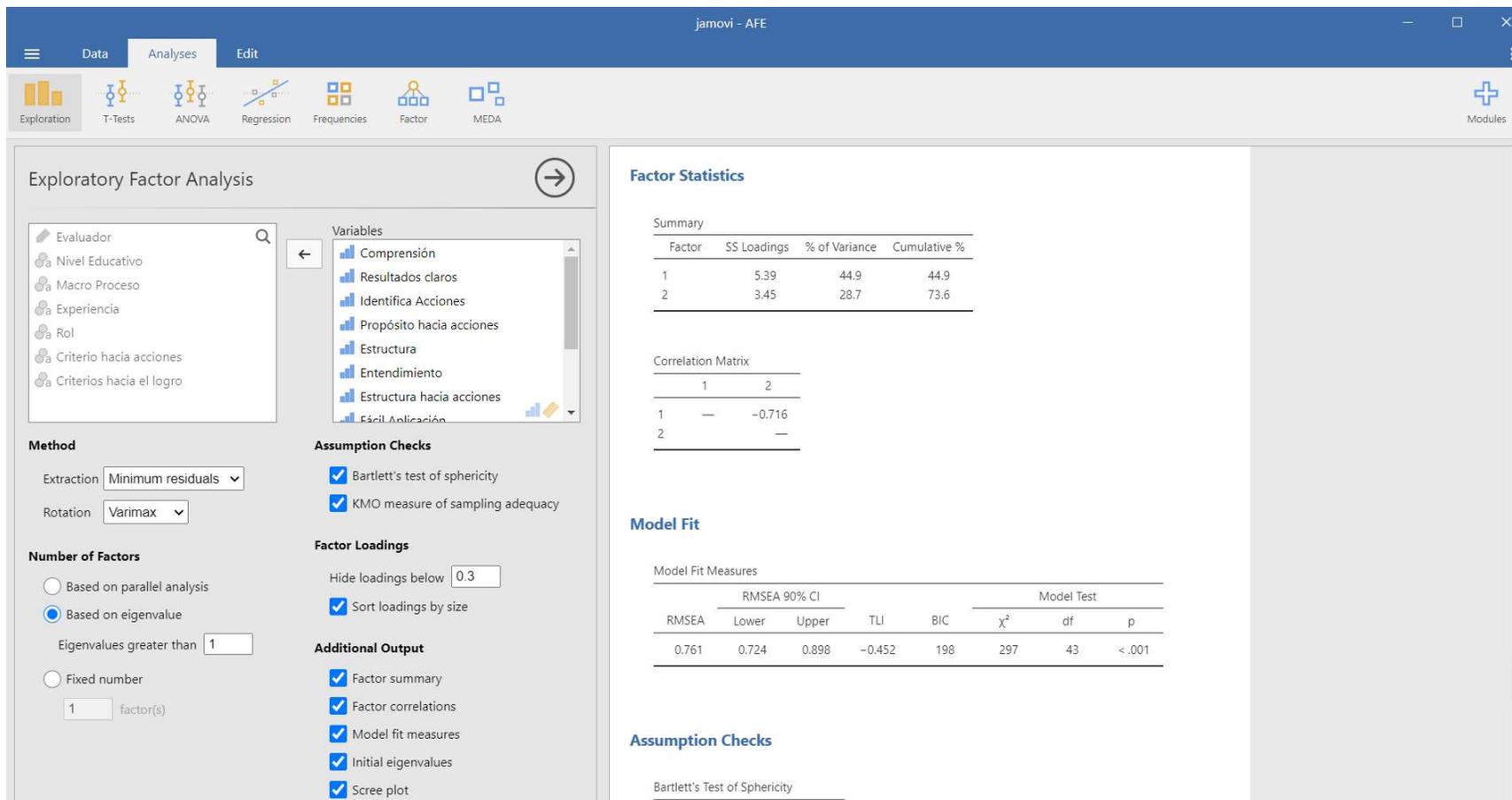
[3]

Factor Statistics

Summary			
Factor	SS Loadings	% of Variance	Cumulative %
1	5.39	44.9	44.9
2	3.45	28.7	73.6

Correlation Matrix

(continuación)



Nota. La figura muestra el software estadístico y la presentación de los resultados del análisis factorial exploratorio AFE. Elaboración propia, 2021 tomado de: Jamovi. (2021). The jamovi project. (Version 1.6). <https://www.jamovi.org>

ANEXO 13

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, es pertinente el enfoque de autoevaluación del desempeño por la segunda línea de defensa alineado a los requisitos del modelo integrado de planeación y gestión.

La metodología de autoevaluación del desempeño estructurada, puede ser considerada para ser parte de los procesos en la etapa de verificación en: Gestión de Inspección y Gestión Cultura de Control.

Aplicar la metodología de autoevaluación del desempeño a través del instrumento en varias de la UOM de la entidad caso de estudio para identificar la aplicación de la generalización a partir de este trabajo de grado.

Mantener la flexibilidad del instrumento de medición, mediante la actualización de disposiciones legales que ingresen, partes interesadas, cambios en la estrategia y de la misma forma con los resultados que se requieran monitorear.

Incorporar a la fase de preparación los resultados de las acciones establecidas en el IGPA, gestión del cambio o mejoras en procesos, o controles en la entidad.