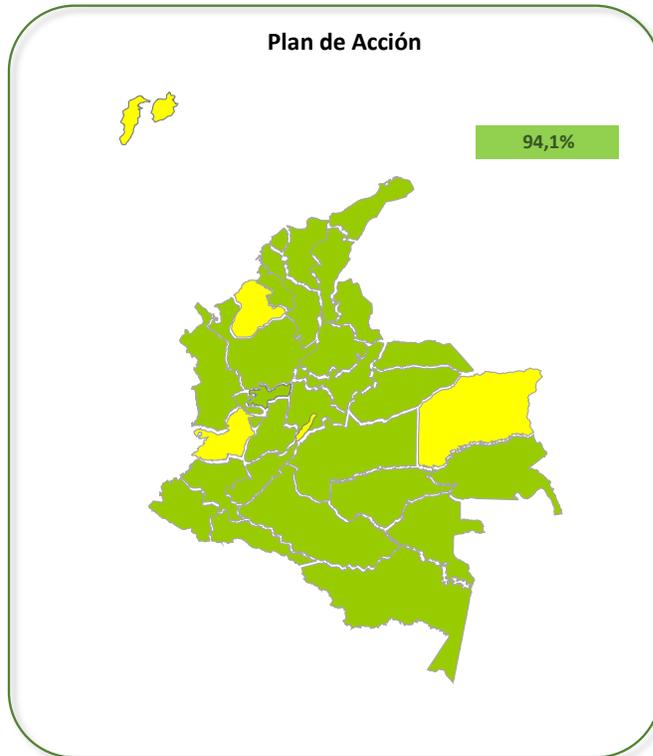
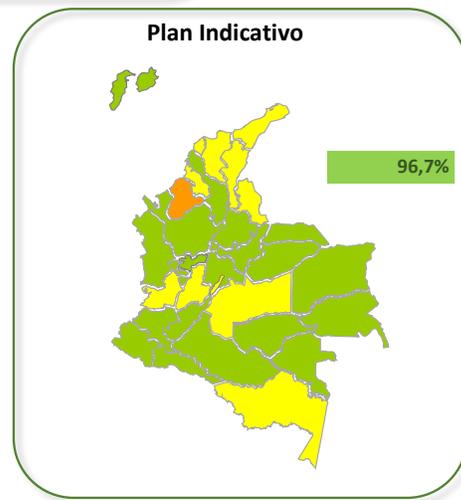
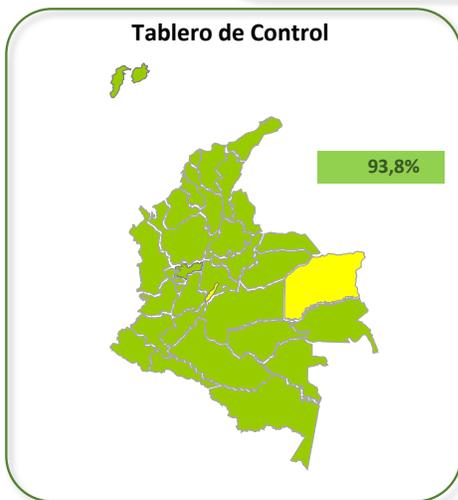


Monitoreo Nacional

Dirección de Planeación y Control de Gestión - Subdirección de Monitoreo y Evaluación



**Septiembre
2017**





**Instituto Colombiano de
Bienestar Familiar**

Directora General

Karen Cecilia Abudinen
Abuchaibe

**Director de Planeación y
Control de la Gestión**

Juan Carlos Bolívar López

**Subdirector de Monitoreo
y Evaluación**

Julio Cesar Jimenez Garzón

Equipo Monitoreo

Katherin Manrique R
 Maria Fda Ballesteros
 Viviana Rodríguez Urrego
 Oscar Ivan Ospina
 Jesus Arturo Arenas

Sede Nacional

Avenida Carrera 68
 No. 64C – 75
 PBX: 4377630
 www.icbf.gov.co

TABLA DE CONTENIDO Pág

1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGIA DE MEDICIÓN	4
2.1 Tablero de Control Institucional 2017	4
2.2 Monitoreo y Evaluación	4
2.3 Metodología de evaluación de indicadores	5
3. MONITOREO A LA GESTION INSTITUCIONAL	7
3.1 Resultados generales	7
3.2 Resultados por procesos	11
3.3 Resultados por áreas	13
4. COMPORTAMIENTO MACROREGIONAL Y RANKING REGIONAL	16
5. INDICADORES DE TABLERO DE CONTROL CON CALIFICACIÓN CRÍTICO	19
6. RESULTADOS PLAN DE ACCIÓN	20
6.1 Componente metas-indicadores	20
6.2 Componente actividades	25
6.3 Componente presupuesto	27
7. CONCLUSIONES	28
8. ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"	29



1. INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de monitoreo y evaluación a los avances de la gestión institucional y con el fin de generar insumos para la adecuada toma de decisiones que permitan el mejoramiento de la gestión en todos los niveles del ICBF, la Dirección de Planeación y Control de Gestión desarrolló el modelo de monitoreo y evaluación, el cual está orientado a la generación de reportes y alertas oportunas que permitan la toma de decisiones a nivel nacional, regional y zonal. Lo anterior se realizará a través de las herramientas dispuestas para tal fin como son: tablero de control institucional, Sistema Integral de Monitoreo y Evaluación Institucional SIMEI, reporte de alertas e informes trimestrales de avances de la gestión.

El presente documento es el tercer informe trimestral de avances de la gestión institucional en la vigencia 2017, el cual contiene el análisis de los diferentes agregados que aportan a las perspectivas estratégicas y la gestión de la entidad. Se estructura para dar cuenta de las generalidades de los avances, donde se muestra inicialmente la metodología de medición, se presentan los avances de manera general (incluyendo el ranking regional y los indicadores críticos al mes de corte), y finalmente con los análisis del plan de acción (donde se incluye el comportamiento de las variables que lo componen), de las perspectivas del mapa estratégico y los procesos que ha formulado la entidad.

2. METODOLOGIA DE MEDICIÓN

2.1 Tablero de Control Institucional 2017

El tablero de control es la principal herramienta para medir la gestión de la entidad, está compuesto por todos los indicadores de la Sede de la Dirección General, Regionales y Centros Zonales, los cuales están alineados a los objetivos institucionales, mapa estratégico, mapa de procesos, Plan de Acción, Plan Indicativo y objetivos SIGE.

Por un lado, existe un grupo de indicadores que hacen parte del Plan de Acción, principal herramienta para la medición de la estrategia de la entidad en cada vigencia, los cuales se relacionan directamente con las metas establecidas en el Plan Indicativo Institucional y el Plan Nacional de Desarrollo. Esta herramienta es el principal insumo para determinar el ranking regional mensualmente.

El otro grupo de indicadores, apoyan la medición a la gestión nacional, regional y zonal para dar cumplimiento a los objetivos institucionales, el mapa estratégico, el mapa de procesos y los objetivos SIGE.

2.2 Monitoreo y Evaluación

El monitoreo es una actividad continua que provee información sobre el progreso de los objetivos, metas, actividades y presupuesto, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas, cuyo enfoque estará orientado hacia el desempeño; proporciona elementos para la oportunidad de mejora y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados, sin entrar a examinar la causalidad entre la intervención y sus efectos.

Con base en el monitoreo, la evaluación de la gestión hace referencia al análisis de los resultados de las metas, actividades y presupuesto, que son necesarios para el logro de los objetivos propuestos y funcionará mediante incentivos a la buena gestión por resultados, de tal manera que se promueva el reconocimiento al logro de mejores prácticas, a los aprendizajes permanentes y a las innovaciones en los procesos. Así mismo, se determinan las acciones de mejora en la gestión cuando los resultados obtenidos no son satisfactorios.

Por otra parte, los resultados de la evaluación de la gestión, establecerán responsabilidades a los diferentes niveles en el marco de rendición de cuentas Institucional y territorial, de acuerdo a lo establecido en la Ley 489 de 1998.

Finalmente, se promoverá la autoevaluación como una estrategia orientada al ejercicio de autovaloración y auto-reflexión permanente. Se utilizarán de insumo los resultados y análisis de cada vigencia con los cuales se realizarán un diagnóstico de la gestión del ICBF en un periodo de tiempo determinado.

De acuerdo a lo anterior se desarrolla el modelo de monitoreo y evaluación, el cual se basa en los indicadores del tablero de control y el plan de acción, que contempla las responsabilidades por áreas y niveles, el análisis, las alertas y modificaciones como puntos de control.

Con el modelo se busca:

- Generar alertas tempranas que permitan el cumplimiento de las metas.
- Producir información pertinente para la toma de decisiones, reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias.
- Incrementar la transparencia.
- Fortalecer el proceso de rendición de cuentas.
- Evaluar el desempeño de la gestión en todos los niveles del ICBF.

Una vez generados los resultados de avance de los indicadores, la Subdirección de Monitoreo y Evaluación enviará a los responsables del reporte y la gestión, alertas por oportunidad, calidad y avances, en la cual se notifica y se retroalimenta con el fin de generar acciones de mejora, las cuales también tendrán un seguimiento permanente.

2.3 Metodología de evaluación de indicadores

Para la vigencia 2017, el tablero de control cuenta en total con 163 indicadores, de los cuales 71 tienen medición en el nivel regional y 23 en el nivel de centro zonal.

	Nacional	Regional	Zonal
Plan de Acción	98	24	6
Plan Indicativo	73	11	2
Gestión	65	47	17
Total	163	71	23

La valoración agregada del tablero de control, tanto para el nivel nacional como para las regionales, dependerá estrictamente de los resultados obtenidos en cada indicador y del peso porcentual que éste tenga asignado en la estructura del tablero.

Para evaluar cada indicador se utilizará la metodología de semáforo para estandarizar los resultados, estableciendo los siguientes rangos en la hoja de vida de cada indicador. Óptimo, Adecuado, Riesgo, Crítico, NA (no aplica). De acuerdo con la calificación obtenida según el rango establecido en la hoja de vida, se asignan los puntos para cada indicador así:

Rango	Puntos	valor	cálculo
Óptimo	4	1	(ponderación del Indicador * valor de cálculo rango)
Adecuado	3	0,9	
En riesgo	2	0,6	
Crítico	1	0,3	

Cuando se presenta la valoración de NA, este no es tenido en cuenta dentro de la medición para no afectar los resultados generales.

Una vez calculado cada uno de los agregados y cada uno de los niveles se les asigna una valoración que se relaciona a continuación:

Satisfactorio	Requiere mejora	Atención prioritaria	Atención inmediata
90% ≤ x ≤ 100%	80% ≤ x < 90%	70% ≤ x < 80%	0% ≤ x < 70%

Esta metodología semáforo, permite especialmente la generación de alertas para la toma de decisiones y ajustes de la gestión frente a los avances presentados en el transcurso de la vigencia.



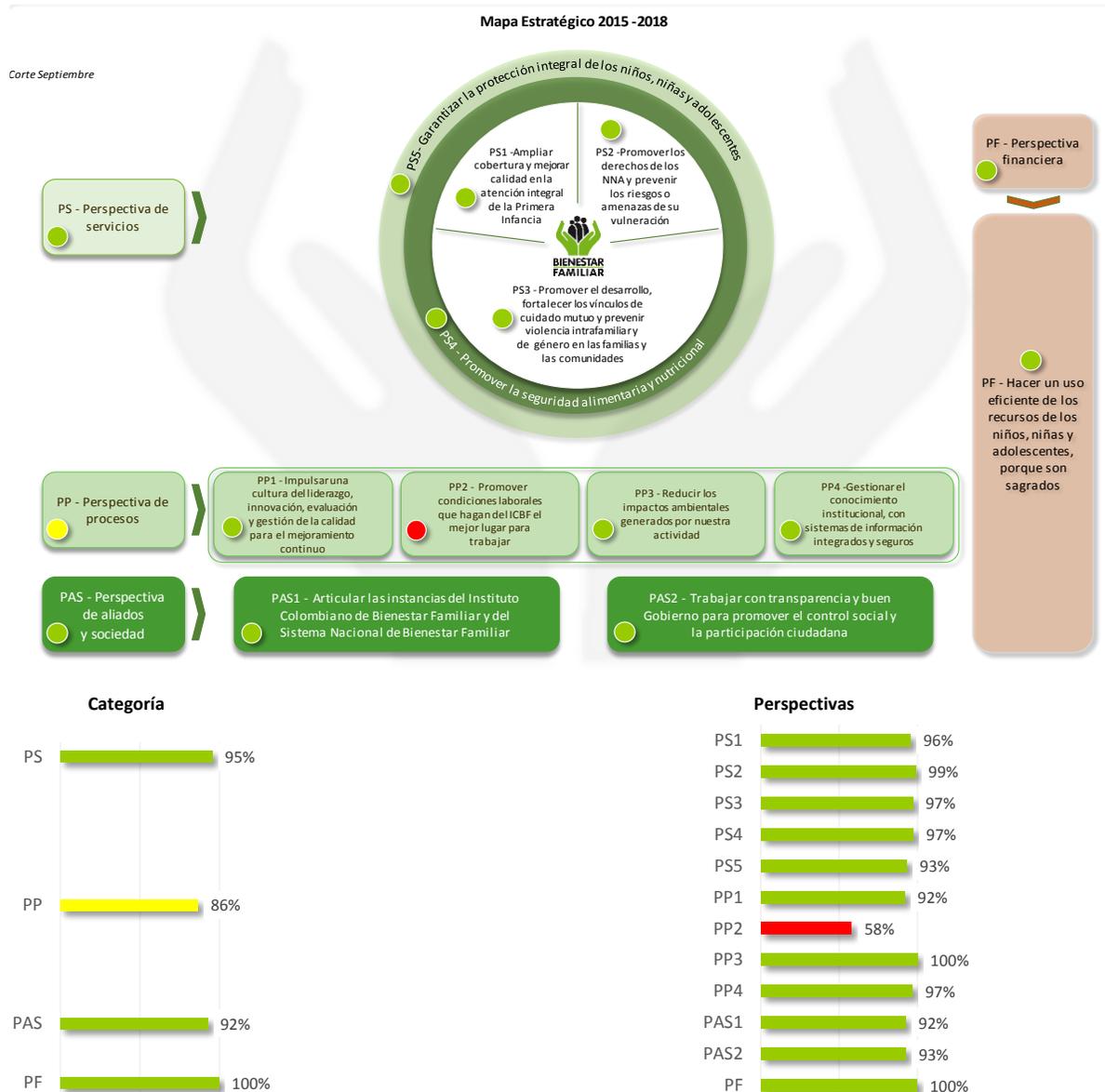
Finalmente para la generación del ranking regional, en la vigencia 2017 se tomará el resultado obtenido mensualmente en los indicadores de **plan de acción**.

A continuación se presenta el Informe de Monitoreo Nacional para el tercer trimestre de la vigencia 2017, generando alertas que sirvan como insumo para la toma de decisiones que conlleve a la mejora institucional en la siguiente medición.

3. MONITOREO A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

3.1 Resultados generales

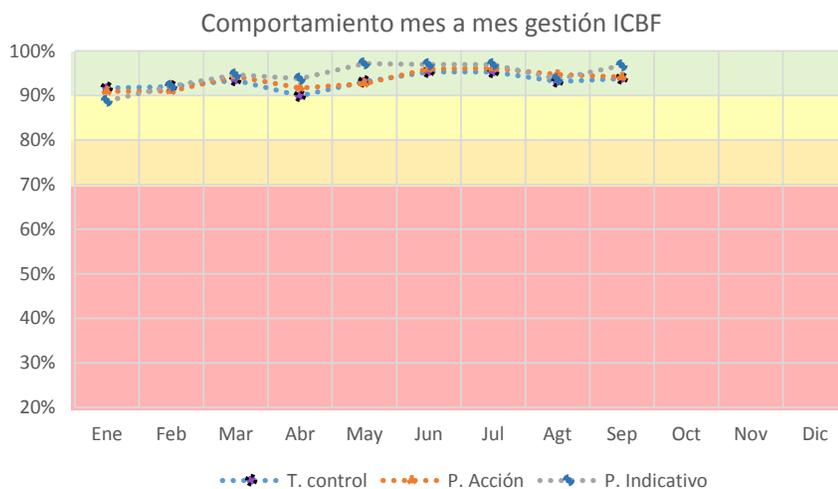
En la vigencia 2017, del total de 163 indicadores que componen el tablero de control, 122 tuvieron medición en el mes de Septiembre según su hoja de vida. De acuerdo con esta información, se obtuvo el siguiente resultado en el cumplimiento de las perspectivas del Mapa Estratégico 2015-2018



Comportamiento agregado de indicadores						
	50%	17%	5%	2%	25%	Total
Servicios	35	16	4	0	11	66
PS1	11	3	1	0	2	17
PS2	6	2	0	0	2	10
PS3	5	2	0	0	1	8
PS4	4	1	0	0	3	8
PS5	9	8	3	0	3	23
Procesos	16	5	3	2	21	47
PP1	9	4	2	0	12	27
PP2	2	0	1	2	6	11
PP3	1	0	0	0	3	4
PP4	4	1	0	0	0	5
Aliados y Sociedad	15	5	1	2	7	30
PAS1	8	0	0	2	5	15
PAS2	7	5	1	0	2	15
Financiera	16	2	0	0	2	20
PF	16	2	0	0	2	20
Total	82	28	8	4	41	163

Se destacan los buenos resultados en el cumplimiento de las perspectivas de Servicios (95%), Aliados y Sociedad (92%) y Financiera (100%). De otro lado, se requiere mejorar el desempeño de las perspectivas de Procesos (86%), teniendo en cuenta que presentan el mayor número de indicadores en estado crítico. Actualmente se están realizando los respectivos análisis con las áreas responsables de los indicadores con el fin de mejorar la gestión en el siguiente corte.

En cuanto a los avances del Plan de Acción, Plan Indicativo y Tablero de Control, a continuación se presenta la evolución de la gestión del ICBF para el tercer trimestre 2017:



Seguimiento mes a mes gestión ICBF												
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic
T. control	92%	92%	93%	90%	93%	95%	95%	93%	94%			
P. Acción	91%	91%	94%	92%	93%	96%	96%	95%	94%			
P. Indicativo	89%	92%	95%	94%	97%	97%	97%	94%	97%			

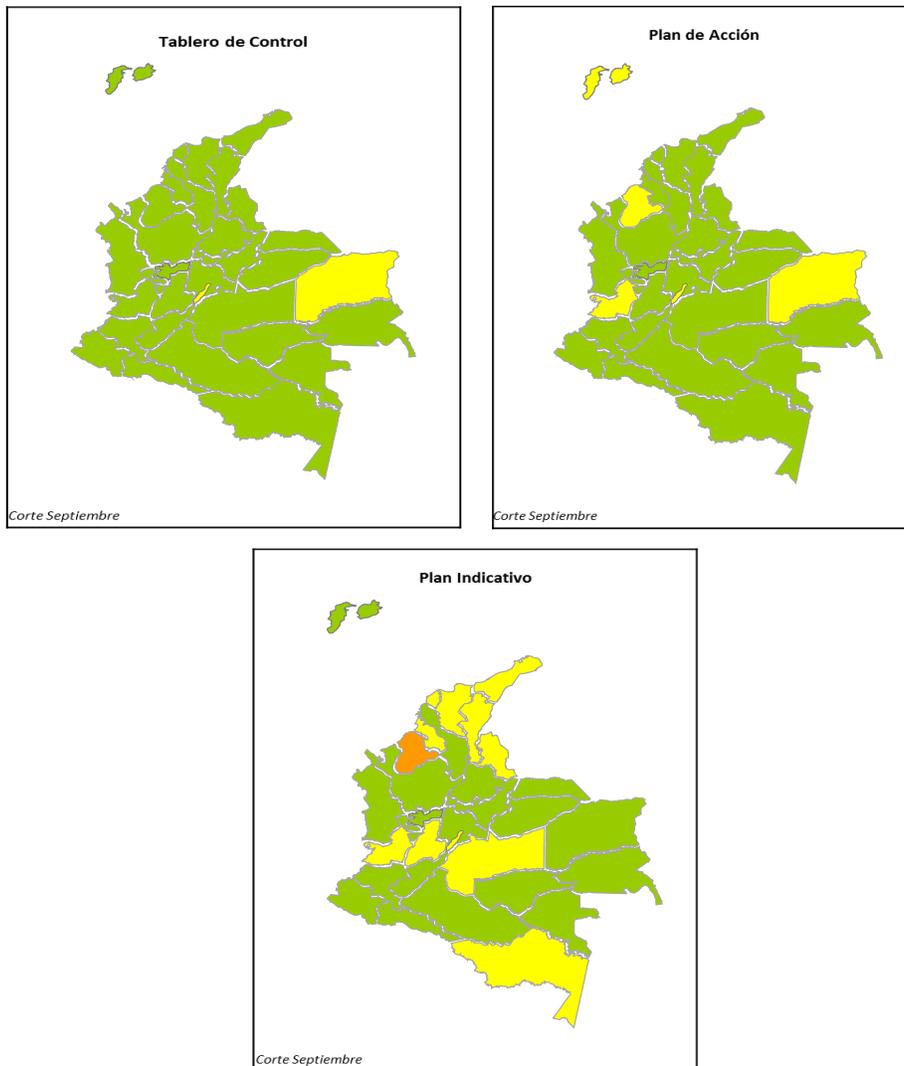
De acuerdo con la gráfica, el ICBF presenta un avance en el Plan de Acción del 94%, lo cual evidencia un nivel satisfactorio en su gestión, teniendo en cuenta el comportamiento de sus indicadores. Por su parte, el Tablero de Control y el Plan Indicativo presentan un cumplimiento del 94% y 97% respectivamente.

En cuanto al comportamiento de los indicadores, se debe tener en cuenta que de los 98 indicadores del Plan de Acción que se miden a nivel nacional, 73 de ellos obtuvieron calificación para el mes de Septiembre. De igual forma, de los 73 indicadores contenidos en el Plan Indicativo, 54 obtuvieron medición en el tercer trimestre, como se muestra a continuación:

Comportamiento general			
	T. control	P. Acción	P. Indicativo
Optimo	82	53	44
Adecuado	28	14	8
En riesgo	8	4	1
Critico	4	2	1
NA	41	25	19
Total	163	98	73
<i>Aplicaron en el mes</i>	<i>122</i>	<i>73</i>	<i>54</i>
<i>Corte Septiembre</i>			

La participación en el total de indicadores, de aquellos que quedaron en estado óptimo corresponde al 50,3% mientras que la participación de los indicadores en estado crítico es del 2,5%, lo anterior evidencia el resultado obtenido a nivel nacional.

A nivel regional, el comportamiento en los tres escenarios (Plan de acción, plan indicativo y tablero de control) es el siguiente:



Plan de acción:

- * Para los indicadores que pertenecen al plan de acción y que fueron valorados en el tercer trimestre, 28 de las 33 regionales (85%) obtuvieron una calificación de satisfactorio.
- * 5 regionales fueron calificadas en requiere mejora (15%) y 0 regionales fueron evaluadas en Atención prioritaria. Ninguna regional presentó valoración de Atención inmediata

Plan indicativo:

- * Para los indicadores valorados al mes de Septiembre y que pertenecen al plan indicativo, 21 de las 33 regionales (64%) presentaron una calificación de satisfactorio.
- * 11 regionales fueron calificadas en requiere mejora (33%) y 1 regional fue evaluada en Atención prioritaria. Ninguna regional presentó valoración de Atención inmediata

Tablero de control

- * Para los indicadores del tablero de control valorados al mes de Septiembre, 31 de las 33 regionales (94%) presentaron una calificación de satisfactorio.
- * En la valoración de Requiere Mejora se ubican 2 regionales (6%). Ninguna regional presentó valoración de Atención Prioritaria ni Atención Inmediata.

La siguiente gráfica muestra la comparación de los resultados obtenidos en el tercer trimestre de 2017 vs el 2016, en donde las barras de color verde evidencian un crecimiento positivo frente al año anterior, mientras que las barras de color rojo reflejan un rezago comparado con el avance que obtuvo la regional en el año 2016



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agt	Sep	Oct	Nov	Dic
Tablero												
2016	89%	90%	87%	89%	95%	91%	96%	93%	89%			
2017	92%	92%	93%	90%	93%	95%	95%	93%	94%			
Δ	Green	Green	Green	Green	Red	Green	Red	Red	Green			
Plan Acción												
2016	92%	90%	86%	88%	94%	91%	95%	94%	88%			
2017	91%	91%	94%	92%	93%	96%	96%	95%	94%			
Δ	Red	Green	Green	Green	Red	Green	Green	Green	Green			

3.2 Resultados por Procesos

A continuación se presenta el nuevo mapa de procesos del ICBF, compuesto por 5 categorías (Apoyo, estratégicos, evaluación, misionales y transversales) y 16 procesos:



Misionales

- PM1 Promoción y prevención
- PM2 Protección

Apoyo

- PA1 Gestión financiera
- PA2 Adquisición de bienes y servicios
- PA3 Servicios administrativos
- PA4 Gestión de talento humano
- PA5 Gestión jurídica

Estratégicos

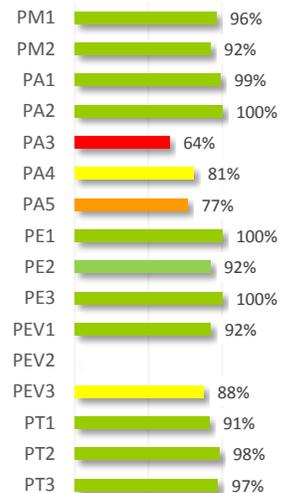
- PE1 Coordinación y articulación del SNBF y agentes
- PE2 Direccionamiento Estratégico
- PE3 Comunicación estratégica

Evaluación

- PEV1 Inspección vigilancia y control a operadores
- PEV2 Evaluación y monitoreo de la gestión
- PEV3 Evaluación independiente

Transversales

- PT1 Relación con el ciudadano
- PT2 Mejora e Innovación
- PT3 Gestión de la tecnología e información



Categoría procesos Misionales		
Proceso	Área Líder	
PM1	Promoción y prevención	Subdirección General
PM2	Protección	Subdirección General

Categoría procesos de Apoyo		
Proceso	Área Líder	
PA1	Gestión financiera	Dirección Financiera
PA2	Adquisición de bienes y servicios	Secretaría General
PA3	Servicios administrativos	Dirección Administrativa
PA4	Gestión de talento humano	Secretaría General
PA5	Gestión jurídica	Oficina Asesora Jurídica

Categoría procesos Estratégicos		
Proceso	Área Líder	
PE1	Coordinación y articulación del SNBF y agentes	Dirección del SNBF
PE2	Direccionamiento Estratégico	Dirección General
PE3	Comunicación estratégica	Oficina Asesora de Comunicaciones

Categoría procesos Evaluación		
Proceso	Área Líder	
PEV1	Inspección vigilancia y control a operadores	Oficina de Aseguramiento a la Calidad
PEV3	Evaluación independiente	Oficina de Control Interno

Categoría procesos Transversales		
Proceso	Área Líder	
PT1	Relación con el ciudadano	Dirección de Servicios y Atención
PT2	Mejora e Innovación	Dirección de Planeación y Control de Gestión
PT3	Gestión de la tecnología e información	Dirección de Información y Tecnología

Comportamiento agregado de indicadores						
	Óptimo	Adecuado	En riesgo	Crítico	No medido	Total
Misionales	25	15	4	0	4	48
PM1	18	9	1	0	4	32
PM2	7	6	3	0	0	16
Apoyo	21	2	1	3	15	42
PA1	6	2	0	0	0	8
PA2	6	0	0	0	2	8
PA3	2	0	1	1	6	10
PA4	5	0	0	1	6	12
PA5	2	0	0	1	1	4
Estratégicos	15	0	0	1	5	21
PE1	7	0	0	0	4	11
PE2	5	0	0	1	1	7
PE3	3	0	0	0	0	3
Evaluación	5	2	2	0	2	11
PEV1	3	1	1	0	0	5
PEV2	0	0	0	0	2	2
PEV3	2	1	1	0	0	4
Transversales	16	9	1	0	15	41
PT1	4	5	1	0	0	10
PT2	7	3	0	0	15	25
PT3	5	1	0	0	0	6
Total	82	28	8	4	41	163

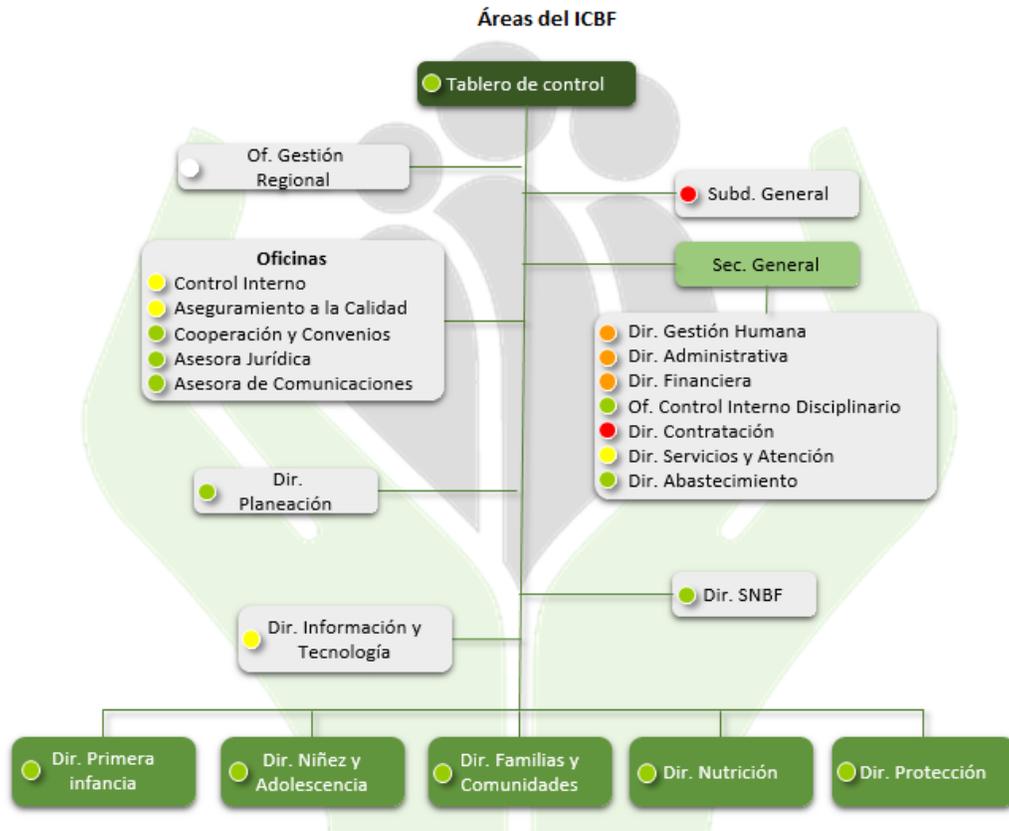
Para el tercer trimestre, de los 16 procesos que se miden a nivel nacional, 11 se encuentran en nivel satisfactorio con un cumplimiento superior al 90%, 4 se encuentran con una calificación por debajo del 90%, se requiere un mayor esfuerzo para el cumplimiento de los indicadores asociados a estos procesos. Y 1 no presentan medición para el periodo de corte.

La participación de los indicadores en "óptimo" y en "adecuado" se encuentra en todas las categorías de procesos, con la siguiente relación porcentual frente al total de indicadores: Misionales (83%), Apoyo (55%), Estratégicos (71%), Evaluación (64%) y Transversales (61%). Por otra parte, el peso porcentual de los indicadores "en riesgo" y "crítico" en las categorías de procesos es: Misionales (8%), Apoyo (10%), Estratégicos (5%), Evaluación (18%) y Transversales (2%).

3.3 Resultados por Áreas

A partir de la vigencia 2016, en el tablero de control se desarrolló una metodología para la medición de la gestión de las áreas, la cual incluye indicadores directos (establecidos directamente por cada una de las áreas) e indicadores transversales que miden la gestión de las áreas en actividades desarrolladas en la Sede de la Dirección General.

Los indicadores transversales miden el aporte que realiza cada una de las áreas a las temáticas desarrolladas en la Sede y que involucran su participación (financiera, contratación, jurídica, servicios y atención, control interno, mejoramiento organizacional, entre otros). En el siguiente organigrama se presentan los resultados para cada una de las áreas (Misionales y de Apoyo) de la Sede Nacional:



Teniendo en cuenta la calificación total (indicadores directos y transversales) para el tercer trimestre, todas las áreas misionales (Primera Infancia, Niñez y Adolescencia, Familias y comunidades, Nutrición y Protección) obtuvieron una valoración satisfactoria, con un avance superior al 90%.

En cuanto a las áreas de apoyo, 7 presentaron resultados superiores al 90%, es decir que fueron valoradas en satisfactorio, 7 regionales mostraron resultados de Requiere Mejora y Atención Prioritaria con avances entre el 70% y 90%, 2 regionales se encuentran en estado Requieren Atención Inmediata ya que obtuvieron resultados menores al 70%. Desde la Dirección de Planeación y Control de Gestión se están realizando comités de seguimiento con las áreas para evaluar las dificultades presentadas con el cumplimiento de los indicadores y revisar las estrategias de mejora.

	Calificación	Indicadores Directos	Indicadores Transversales
M1 Primera Infancia	91%	96%	77%
M2 Niñez y Adolescencia	93%	98%	84%
M3 Familias y comunidades	98%	97%	99%
M4 Nutrición	98%	97%	98%
M5 Protección	93%	93%	95%
A1 Gestión Humana	78%	69%	82%
A2 Financiera	79%	99%	57%
A3 Control Interno Disciplinario	100%	100%	100%
A4 Abastecimiento	98%	100%	94%
A5 Administrativa	75%	64%	88%
A6 Contratación	68%		68%
A7 Jurídica	94%	77%	98%
A8 Gestión Regional			
A9 Cooperación y Convenios	100%	100%	100%
A10 Servicios y Atención	89%	92%	82%
A11 Información y Tecnología	88%	97%	74%
A12 Comunicaciones	100%	100%	100%
A13 Planeación y Control de Gestión	97%	97%	95%
A14 SNBF	92%	100%	83%
A15 Control Interno	88%	88%	
A16 Aseguramiento a la Calidad	83%	83%	
A17 Subdirección General	38%	30%	43%

Como se presenta en la siguiente tabla , para el tercer trimestre se reportaron 110 indicadores calificados en "Optimo" y "Adecuado", los cuales representan el 67% del total de indicadores, 51 pertenecen a las áreas misionales y 59 a las áreas de apoyo. Es importante mantener el buen desempeño de estos indicadores para las siguientes mediciones.

De otro lado, se reportaron 12 indicadores calificados "En riesgo" y "Crítico", los cuales representan el 7% del total de indicadores y corresponden en su mayoría a Protección, en los comités de seguimiento con las áreas se revisan las causas de dicho comportamiento y se establecen estrategias que conlleven a mejorar la calificación.

Para aquellos indicadores que han obtenido en varias mediciones valoración en "Crítico" y "En Riesgo", la Subdirección de Monitoreo y Evaluación ha coordinado con las áreas responsables la generación de acciones de mejora que permitan obtener los resultados esperados en el transcurso de la vigencia.

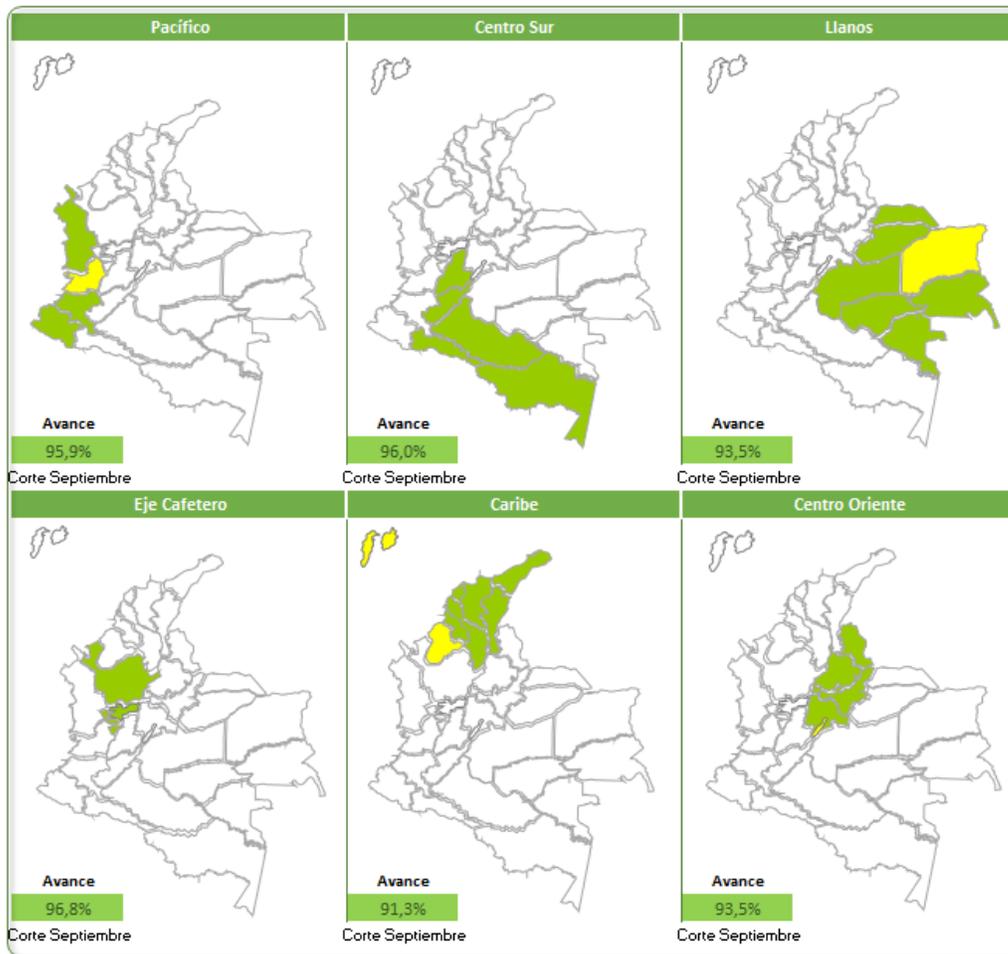
Comportamiento agregado de indicadores - Directos por Área

	Optimo	Adecuado	En Riesgo	Crítico	Indefinido	Total
Misionales	35	16	4	0	11	66
M1	11	3	1	0	2	17
M2	6	4	0	0	3	13
M3	5	2	0	0	1	8
M4	4	1	0	0	3	8
M5	9	6	3	0	2	20
Apoyo	47	12	4	4	30	97
A1	2	0	0	1	6	9
A2	5	2	0	0	0	7
A3	3	0	0	0	0	3
A4	4	0	0	0	0	4
A5	2	0	1	1	6	10
A6	0	0	0	0	2	2
A7	2	0	0	1	1	4
A8	0	0	0	0	2	2
A9	4	0	0	0	0	4
A10	4	4	1	0	0	9
A11	5	1	0	0	0	6
A12	3	0	0	0	0	3
A13	7	3	0	0	10	20
A14	3	0	0	0	3	6
A15	2	1	1	0	0	4
A16	1	1	1	0	0	3
A17	0	0	0	1	0	1
Total	82	28	8	4	41	163
	50%	17%	5%	2%	25%	

4. Comportamiento macroregional y ranking regional

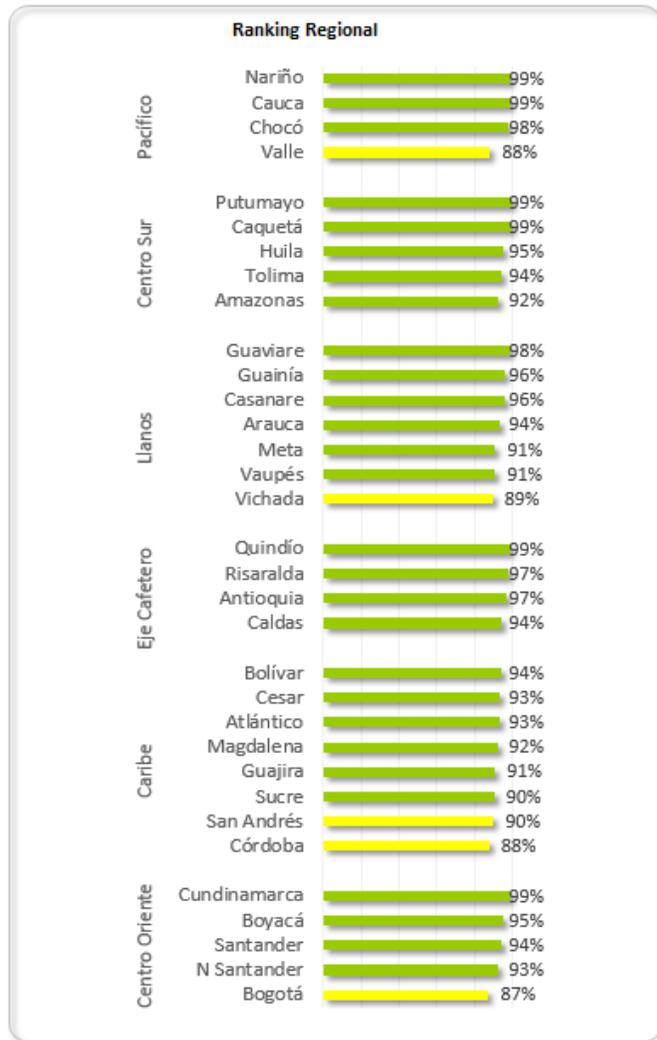
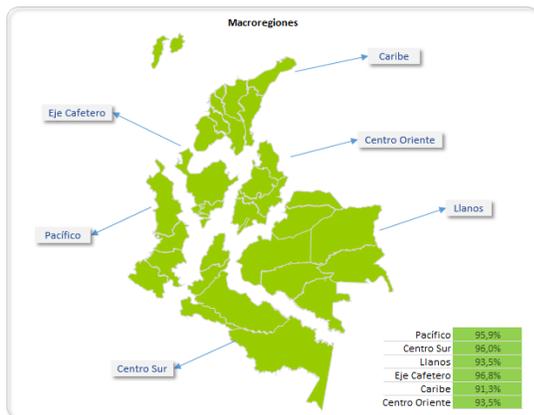
Como se mencionó en la metodología de este documento, el ranking regional se encuentra construido en función de los resultados obtenidos en los indicadores del Plan de Acción y de acuerdo a la distribución macroregional. En este sentido, para el tercer trimestre se tuvieron en cuenta los resultados de 18 indicadores del Plan de Acción que aplicaban a nivel regional.

A continuación se presentan los resultados del tercer trimestre por cada macroregional, ilustrando el comportamiento de sus respectivas regionales:



Se destaca la gestión de la macroregión Eje Cafetero, la cual, obtuvo el mayor desempeño con un resultado del 96,8%, así mismo, se resalta la gestión de las demás macroregiones, las cuales presentaron avances superiores al 90% obteniendo una valoración de "satisfactorio".

La siguiente gráfica muestra los resultados generales de los planes de acción regionales, así como su respectivo ranking:



De acuerdo con los resultados al mes de Septiembre, de las 33 regionales a nivel nacional, 28 alcanzaron una valoración de satisfactorio con un avance superior al 90%, por su parte, 5 regionales obtuvieron calificación de Requiere mejora con resultados entre 80% y 90%.

Los resultados a nivel de centros zonales para el corte septiembre de la presente vigencia, son los siguientes:

		Frecuencia de centros zonales en niveles de calificación								Total CZ
		Satisfactorio		Requiere Mejora		Atención prioritaria		Atención Inmediata		
		# CZ	%	# CZ	%	# CZ	%	# CZ	%	
Pacífico	Nariño	7	88%			1	13%			8
	Cauca	6	86%	1	14%					7
	Chocó	5	100%							5
	Valle	7	50%	4	29%	3	21%			14
Centro Sur	Putumayo	4	100%							4
	Caquetá	4	100%							4
	Huila	4	80%	1	20%					5
	Tolima	9	90%	1	10%					10
	Amazonas	1	100%							1
Llanos	Guaviare	1	100%							1
	Guainía							1	100%	1
	Casanare	2	67%			1	33%			3
	Arauca	1	33%	2	67%					3
	Meta	3	60%	2	40%					5
	Vaupés					1	100%			1
	Vichada			1	100%					1
Eje Cafetero	Quindío	3	100%							3
	Risaralda	2	40%	2	40%	1	20%			5
	Antioquia	13	81%	3	19%					16
	Caldas	3	43%	3	43%	1	14%			7
Caribe	Bolívar	4	50%	3	38%	1	13%			8
	Cesar	1	20%	3	60%			1	20%	5
	Atlántico	5	71%	2	29%					7
	Magdalena	4	50%	2	25%	2	25%			8
	Guajira	2	33%	1	17%	2	33%	1	17%	6
	Sucre	1	25%	3	75%					4
	San Andrés	1	100%							1
	Córdoba	5	63%	2	25%	1	13%			8
Centro Oriente	Cundinamarca	11	85%	2	15%					13
	Boyacá	12	100%							12
	Santander	9	90%					1	10%	10
	N Santander	1	17%	4	67%	1	17%			6
	Bogotá	6	35%	5	29%	5	29%	1	6%	17
Total		137	66%	47	22%	20	10%	5	2%	209

De los 209 centros zonales distribuidos en todo el país, 137 presentan un desempeño "Satisfactorio" con resultados superiores al 90%, entre los cuales se destaca la gestión de los centros zonales de Chocó, Putumayo, Caquetá, Amazonas, Guaviare, Quindío, San Andrés y Boyacá.

Por su parte, 47 centros zonales obtuvieron una valoración de "Requiere mejora" con resultados entre el 80% y 90%, mientras que 25 centros zonales presentaron una calificación de "Atención prioritaria" y en "Atención Inmediata" con resultados inferiores al 80%, concentrados principalmente en las regionales Guainía, César, Guajira, Santander y Norte de Santander. En este caso se recomienda a la regional implementen acciones de mejora en los centros zonales con el fin de obtener los resultados esperados en la siguiente medición.

Frente a los resultados del trimestre anterior, se redujo el número de centros zonales que obtuvieron valoración de "Atención inmediata" pasando de seis (6) centros zonales a cinco (5), sin embargo, la variación mayor se presentó en el aumento del número de centros zonales con calificación "atención prioritaria", pasando de seis (6) en el trimestre anterior a veinte (20) en el tercer trimestre.

5. Indicadores de tablero de control con calificación crítico

El ICBF presenta un total de 4 indicadores en estado "crítico", los cuales se encuentran concentrados principalmente en los procesos Apoyo con 3 indicadores. Adicionalmente, 2 de los 4 pertenecen al Plan de Acción Institucional (identificados por las líneas de política - decreto 2482 de 2012). Es necesario identificar las causas del incumplimiento de las metas e implementar acciones necesarias para corregir el estado actual de los indicadores para mejorar el resultado en la siguiente medición, especialmente para los estratégicos. A continuación se presenta la relación de los indicadores en estado "crítico" (Para mayor detalle consultar el Anexo 1 - Análisis indicadores con calificación crítico):

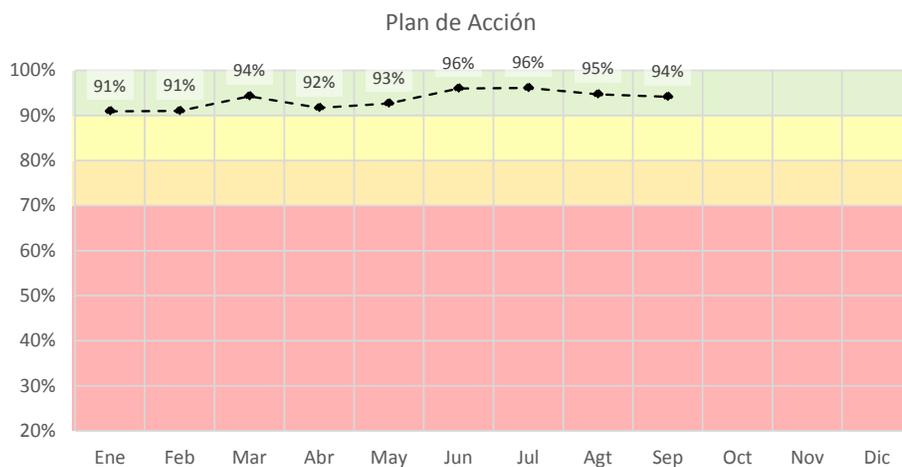
Tabla indicadores críticos

Nombre	Proceso	Línea de Política	Área
Porcentaje de vacantes en la planta global	Gestión de talento humano	Gestión del talento humano	Gestión Humana
Número de regionales con la implementación del modelo de enfoque diferencial	Direccionamiento Estratégico	NA	Subdirección General
Porcentaje de cumplimiento en la formulación y diseño del PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA del ICBF	Servicios administrativos	Gestión misional y de gobierno	Administrativa
Porcentaje de recomendaciones para la prevención del daño antijurídico con plan de mejora en Isolución.	Gestión jurídica	NA	Gestión Humana

6. Resultados Plan de Acción

Para la vigencia 2017 el ICBF formuló el plan de acción institucional entorno a las metas que permitieran el cumplimiento del plan indicativo institucional y la implementación de las cinco políticas de desarrollo administrativo establecidas en el decreto 2482 de 2012 del DAFP.

Para cada uno de los indicadores que lo componen se establecieron actividades y presupuesto que evidencian el cumplimiento de los mismos. El monitoreo al cumplimiento de estos componentes lo realiza cada área de la Sede de la Dirección General a través del Sistema integral de monitoreo y evaluación institucional - SIMEI, siendo este la fuente oficial de consulta de información cuantitativa y cualitativa que permite conocer en detalle la trazabilidad de los resultados y análisis en lo corrido de la vigencia 2017.



Para el tercer trimestre, el ICBF obtuvo un avance del plan de acción del 94%, reflejando un comportamiento de satisfactorio. Se resalta la labor de la Entidad, se espera continúe con el mismo comportamiento a lo largo de la vigencia.

De acuerdo al comportamiento mes a mes en el plan de acción del ICBF, se evidencia que, en relación con el trimestre anterior, se presenta una disminución en el cumplimiento de las metas. Se recomienda revisar y mejorar la calificaciones de los indicadores que se encuentran en riesgo y crítico.

Adicionalmente, a lo largo de la vigencia el promedio de las variaciones entre meses es positiva, por lo tanto se resalta la labor realizada por la Entidad.

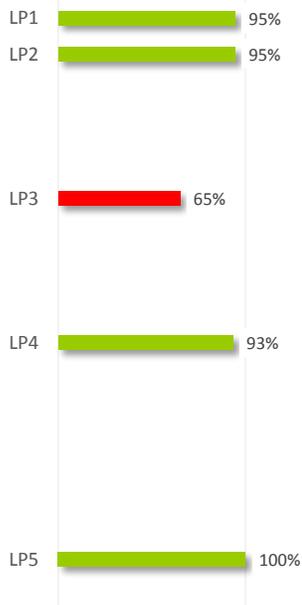
A continuación se detalla el comportamiento de los tres componentes del plan de acción:

6.1 Componente metas - indicadores

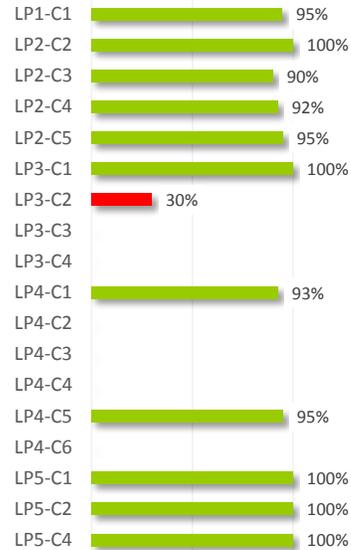
La estructura del plan de acción por línea de política es la siguiente:

Línea de política	Componentes
LP1: Gestión misional y de gobierno	LP1-C1: Indicadores y metas de gobierno
LP2: Transparencia, participación y servicio al ciudadano	LP2-C2: Participación Ciudadana en la Gestión
	LP2-C3: Rendición de cuentas
	LP2-C4: Servicio al ciudadano
	LP2-C5: Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano
	LP3-C1: Plan Estratégico de Recursos Humanos
LP3: Gestión del talento humano	LP3-C2: Plan Anual de Vacantes
	LP3-C3: Capacitación
	LP3-C4: Bienestar e Incentivos
LP4: Eficiencia administrativa	LP4-C1: Gestión de la Calidad
	LP4-C2: Eficiencia Administrativa y Cero Papel
	LP4-C3: Racionalización de Trámites
	LP4-C4: Modernización Institucional
	LP4-C5: Gestión de Tecnologías de información
	LP4-C6: Gestión Documental
LP5: Gestión Financiera	LP5-C1: Programación y Ejecución Presupuestal
	LP5-C2: Programa Anual Mensualizado de Caja – PAC
	LP5-C3: Plan Anual de Adquisiciones (PAA)
	LP5-C4: Plan Anual de Adquisiciones (PAA)

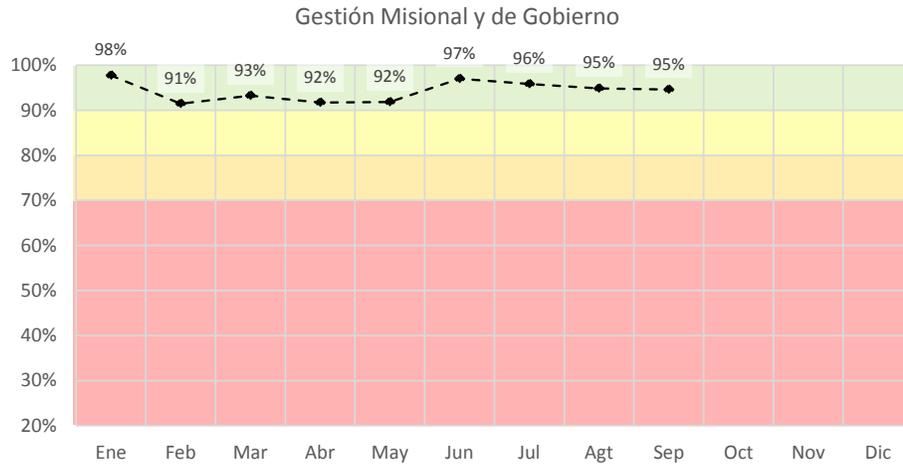
Líneas de política



Componentes

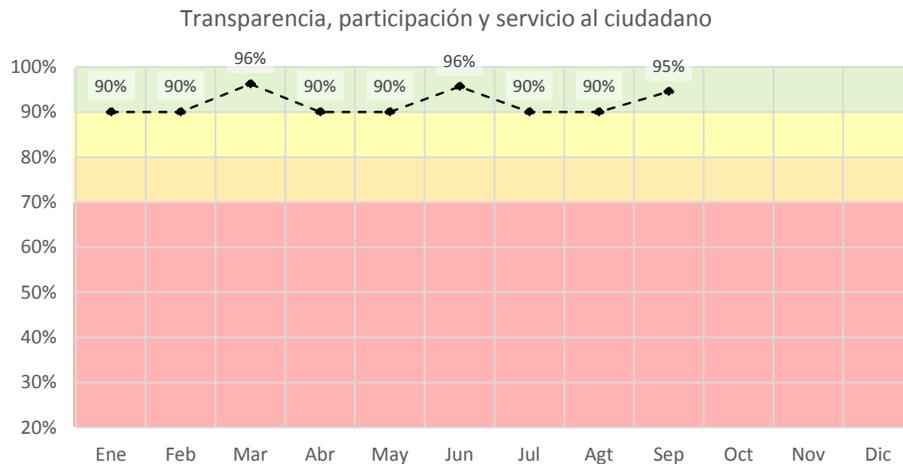


6.1.1 Gestión Misional y de Gobierno



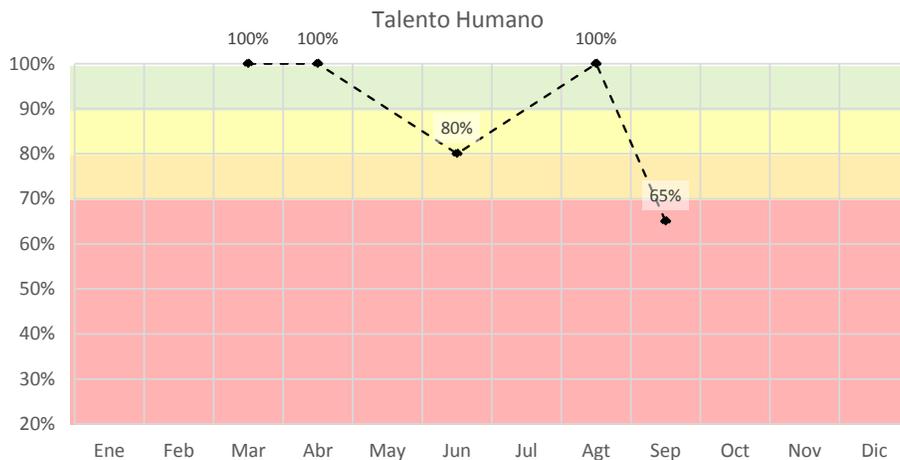
La línea de política de Gestión misional y de gobierno presenta un resultado en el tercer trimestre del 94,6%, con 44 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y 4 indicadores en estado "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.2 Transparencia, participación y servicio al ciudadano



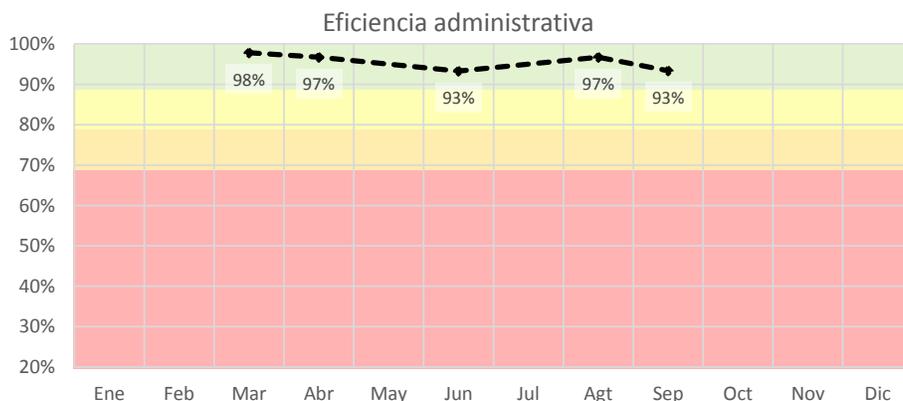
La línea de política de Transparencia, participación y servicio al ciudadano presenta un resultado en el tercer trimestre del 95%, con 9 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y sin indicadores "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.3 Talento Humano



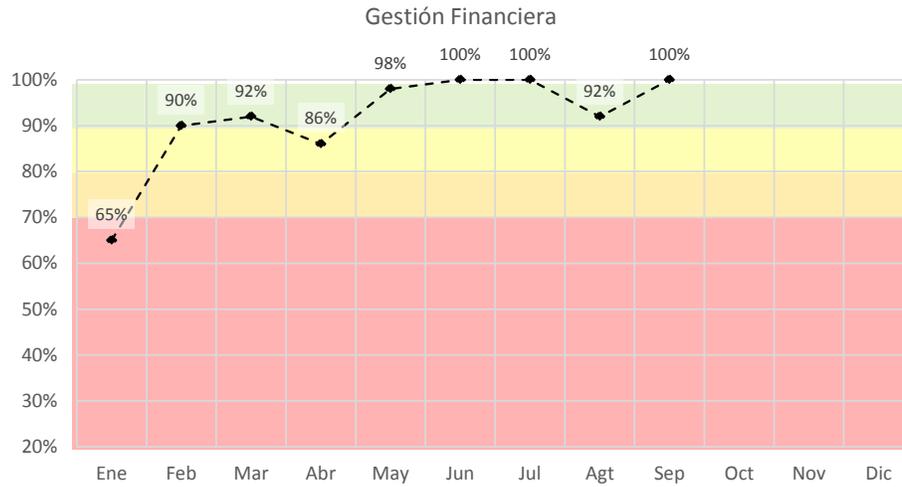
La línea de política Gestión del Talento Humano presenta un resultado en el tercer trimestre del 65%, con solo un indicador dentro de las categorías de "óptimo" y "adecuado" y un indicador dentro de las categorías de "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.4 Eficiencia Administrativa



La línea de política Eficiencia Administrativa presenta un resultado en el tercer trimestre del 93%, con 8 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y solo un indicador dentro de las categorías de "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.1.5 Gestión Financiera



La línea de política de Gestión Financiera presenta un resultado en el tercer trimestre del 100%, con 5 indicadores en estado "óptimo" y "adecuado" y sin indicadores "en riesgo" y "crítico", se continúa realizando acompañamiento a las áreas responsables con el fin de mantener un comportamiento adecuado de los indicadores.

6.2 Componente actividades

El componente de actividades del plan de acción se monitoreó a través de la ejecución y reporte oportuno de las actividades de acuerdo a la fecha de corte establecida para tal fin.

Del eficaz cumplimiento de las actividades depende el buen desempeño de las metas establecidas para la vigencia, por esta razón es sumamente importante la rigurosa ejecución de cada una de las acciones propuestas.

Para el tercer trimestre, las áreas de la Sede de la Dirección General tenían programadas 126 actividades de las cuales se ejecutaron 113, por consiguiente se incumplieron 13. Teniendo en cuenta que la relación entre actividades programadas y ejecutadas es del 89,7%, se deben revisar las causas del incumplimiento de las actividades con el fin de mejorar los resultados en la siguiente medición.

Área	Actividades					Vencidas
	Programación		Ejecución			
	2017	Septiembre	Septiembre	% Septiembre	2016%	
Primera Infancia	36	9	6	67%	17%	3
Niñez y Adolescencia	30	15	15	100%	50%	0
Familias y Comunidades	16	5	5	100%	31%	0
Nutrición	23	4	4	100%	17%	0
Protección	54	5	4	80%	7%	1
Gestión Humana	19	5	3	60%	16%	2
Financiera	10	0	0	N/A	0%	0
Control Interno Disciplinario	2	1	1	100%	50%	0
Abastecimiento	12	4	4	100%	33%	0
Administrativa	20	7	6	86%	30%	1
Contratación	3	2	2	100%	67%	0
Jurídica	3	1	1	100%	33%	0
Gestión Regional	3	1	0	0%	0%	1
Cooperación y Convenios	12	5	5	100%	42%	0
Servicios y Atención	13	7	7	100%	54%	0
Información y Tecnología	9	7	4	57%	44%	3
Comunicaciones	14	2	2	100%	14%	0
Planeación y Control de Gestión	50	28	28	100%	56%	0
SNBF	25	9	7	78%	28%	2
Control Interno	18	6	6	100%	33%	0
Aseguramiento a la Calidad	14	3	3	100%	21%	0

Para el tercer trimestre, de las 33 regionales 24 presentan cumplimiento del 100% de las actividades programadas, lo que equivale al 73%, por consiguiente, presentan incumplimiento un total de 9 regionales. Se felicita a las regionales que presentan un excelente avance en el cumplimiento de las actividades y se recomienda a las que presentan incumplimiento realizar acciones de mejora.

Regional	Actividades					Vencidas
	Programación		Ejecución			
	2017	Septiembre	Septiembre	% Septiembre	% 2016	
Antioquia	89	18	16	89%	18%	2
Atlántico	89	18	18	100%	20%	0
Bogotá	81	12	12	100%	15%	0
Bolívar	89	18	18	100%	20%	0
Boyacá	81	12	10	83%	12%	2
Caldas	89	18	18	100%	20%	0
Caquetá	89	18	18	100%	20%	0
Cauca	89	18	18	100%	20%	0
Cesar	89	18	17	94%	19%	1
Córdoba	89	18	18	100%	20%	0
Cundinamarca	89	18	18	100%	20%	0
Choco	89	18	18	100%	20%	0
Huila	89	18	18	100%	20%	0
Guajira	89	18	18	100%	20%	0
Magdalena	89	18	18	100%	20%	0
Meta	89	18	17	94%	19%	1
Nariño	89	18	18	100%	20%	0
Norte Santander	89	18	18	100%	20%	0
Quindío	81	12	12	100%	15%	0
Risaralda	89	18	18	100%	20%	0
Santander	81	12	12	100%	15%	0
Sucre	89	18	17	94%	19%	1
Tolima	89	18	17	94%	19%	1
Valle	89	18	18	100%	20%	0
Arauca	89	18	17	94%	19%	1
Casanare	89	18	17	94%	19%	1
Putumayo	89	18	18	100%	20%	0
San Andrés	81	12	12	100%	15%	0
Amazonas	89	18	17	94%	19%	1
Guainía	81	12	12	100%	15%	0
Guaviare	89	18	18	100%	20%	0
Vaupés	89	18	18	100%	20%	0
Vichada	89	18	18	100%	20%	0

6.3 Componente presupuesto

Para realizar el monitoreo al presupuesto se tuvo en cuenta el reporte del SIIF nación para el cual se tomó la apropiación vigente, los compromisos y las obligaciones para el cierre del mes de Septiembre. De acuerdo con esta información, se realiza un comparativo entre las obligaciones vs la apropiación vigente lo que permite determinar el porcentaje de ejecución presupuestal de cada uno de los proyectos asociados al plan de acción institucional.

El presupuesto del Plan de Acción para la Sede de la Dirección General y las regionales, se formuló de acuerdo a las necesidades establecidas en los proyectos de inversión. A continuación se relaciona el comportamiento del presupuesto totalizado por rubro y proyecto de inversión (*cifras en millones de pesos*) :

Rubro	Proyecto	Apropiación vigente	Compromisos	Obligaciones	% Ejecución
C-4102-1500-1	Desarrollar acciones de promoción y prevención en el marco de la política de seguridad alimentaria y nutricional en el territorio nacional	191.381	184.792	101.796	53%
C-4102-1500-3	Protección -acciones para preservar y restituir el ejercicio integral de los derechos de la niñez y la familia	944.846	869.145	626.759	66%
C-4102-1500-4	Asistencia a la primera infancia a nivel nacional	4.025.899	3.881.024	2.931.689	73%
C-4102-1500-5	Apoyo formativo a la familia para ser garante de derechos a nivel nacional	108.216	104.372	61.420	57%
C-4102-1500-6	Prevención y promoción para la protección integral de los derechos de la niñez y adolescencia a nivel nacional	111.340	101.450	44.659	40%
C-4102-1500-7	Fortalecimiento del sistema nacional de bienestar familiar a nivel nacional	14.679	11.696	8.326	57%
C-4199-1500-1	Implementación del plan estratégico de desarrollo informático y tecnológico del ICBF	51.412	41.625	26.359	51%
C-4199-1500-2	Asistencia al modelo de intervención social del ICBF a nivel nacional	212.765	192.562	136.244	64%
C-4199-1500-3	Estudios sociales operativos y administrativos para mejorar la gestión institucional	5.500	3.022	2.336	42%
C-4199-1500-4	Aplicación de la promoción y fomento para la construcción de una cultura de los derechos de la niñez y la familia	7.000	6.807	1.390	20%
C-4199-1500-5	Construcción y adecuación de infraestructura para la operación del ICBF a nivel nacional	53.883	27.292	6.651	12%
Total		\$ 5.726.922	\$ 5.423.786	\$ 3.947.629	69%

Al tercer trimestre, el ICBF alcanzó un nivel de ejecución presupuestal en compromisos del 94,7% y en obligaciones del 68,9%, ejecutando un total de \$3.947.629 millones.

7. CONCLUSIONES

Se destacan los buenos resultados en el cumplimiento de las perspectivas de Servicios (95%), Aliados y Sociedad (92%) y Financiera (100%). De otro lado, se requiere mejorar el desempeño de las perspectivas de Procesos (86%), teniendo en cuenta que presentan el mayor número de indicadores en estado crítico. Actualmente se están realizando los respectivos análisis con las áreas responsables de los indicadores con el fin de mejorar la gestión en el siguiente corte.

El ICBF presenta un avance en el Plan de Acción del 94%, lo cual evidencia un nivel satisfactorio en su gestión, teniendo en cuenta el comportamiento de sus indicadores. Por su parte, el Tablero de Control y el Plan Indicativo presentan un cumplimiento del 94% y 97% respectivamente.

De acuerdo al comportamiento mes a mes en el plan de acción del ICBF, se evidencia que, en relación con el trimestre anterior, se presenta una disminución en el cumplimiento de las metas. Se recomienda revisar y mejorar la calificaciones de los indicadores que se encuentran en riesgo y crítico.

Adicionalmente, a lo largo de la vigencia el promedio de las variaciones entre meses es positiva, por lo tanto se resalta la labor realizada por la Entidad.

El ICBF presenta un total de 4 indicadores en estado "crítico", los cuales se encuentran concentrados principalmente en los procesos Apoyo con 3 indicadores. Además, 2 de los 4 pertenecen al Plan de Acción Institucional (identificados por las líneas de política - decreto 2482 de 2012). Es necesario identificar las causas del incumplimiento de las metas e implementar acciones necesarias para corregir el estado actual de los indicadores y mejorar el resultado en la siguiente medición, especialmente para los indicadores de Plan de Acción. A continuación se relacionan las áreas con su respectiva calificación e indicadores en estado "crítico" :

Área	Calificación	Indicadores "Críticos"
M1 Primera Infancia	91%	0
M2 Niñez y Adolescencia	93%	0
M3 Familias y comunidades	98%	0
M4 Nutrición	98%	0
M5 Protección	93%	0
A1 Gestión Humana	78%	1
A2 Financiera	79%	0
A3 Control Interno Disciplinario	100%	0
A4 Abastecimiento	98%	0
A5 Administrativa	75%	1
A6 Contratación	68%	0
A7 Jurídica	94%	1
A8 Gestión Regional		0
A9 Cooperación y Convenios	100%	0
A10 Servicios y Atención	89%	0
A11 Información y Tecnología	88%	0
A12 Comunicaciones	100%	0
A13 Planeación y Control de Gestión	97%	0
A14 SNBF	92%	0
A15 Control Interno	88%	0
A16 Aseguramiento a la Calidad	83%	0
A17 Subdirección General	38%	1

Se destaca la gestión de la macroregión Eje Cafetero, la cual, obtuvo el mayor desempeño con un resultado del 96,8%, así mismo, se resalta la gestión de las demás macroregiones, las cuales presentaron avances superiores al 90% obteniendo una valoración de "satisfactorio".

Al tercer trimestre, el ICBF alcanzó un nivel de ejecución presupuestal en compromisos del 94,7% y en obligaciones del 68,9%, ejecutando un total de \$3.947.629 millones.

Para mayor información consultar tablero de control, hojas de vida de indicadores, bitácora de modificaciones y herramienta de monitoreo del tablero de control, ubicados en el siguiente link:

<http://www.icbf.gov.co/portal/page/portal/Intranet/ICBF/epico/TableroControl>

ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"			
Código	Nombre	Área	Análisis
PA-47	Porcentaje de vacantes en la planta global	Dirección de Gestión Humana	El pasado 4 de septiembre de 2017 se expidió el Decreto 1479 "Por el cual se suprime la planta de personal de carácter temporal y se modifica la planta de personal de carácter permanente del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar "Cecilia de la Fuente de Lleras" y se dictan otras disposiciones", la planta global del ICBF paso de 5.127 a 8.864 cargos. En el Artículo 6 del Decreto en mención se establece que "Los empleos que se crean en el presente decreto deberán proveerse siguiendo el procedimiento señalado en la Ley 909 de 2004 y en las normas que la modifiquen adiciónen, sustituyan o reglamenten", lo que significa que primero hay que realizar el proceso de encargos para posteriormente realizar el nombramiento provisional. Al tener que cumplir estas disposiciones se alarga el proceso de provisión. La Entidad se encuentra adelantando las siguientes actividades simultáneas con el fin de dar cumplimiento a los trámites necesarios para la provisión de los empleos vacantes: inicialmente se expidió el nuevo lineamiento para realizar los encargos el cual tiene número de radicado S-2017-473419-0101 del 5 de septiembre de 2017, lo que ha permitido realizar los respectivos ofrecimientos para la provisión de los nuevos empleos mediante la figura del encargo; una vez finalizada la etapa de encargos, se tomó como base los procesos de selección adelantados para la planta temporal para así, lograr una provisión más rápida de las vacantes permitiendo la provisión de aproximadamente de 1.600 cargos en menos de 1 mes. En general, durante el tercer trimestre se lograron proveer 2.696 vacantes de 8.864, lo que equivale a un avance del 30.41%. Es importante resaltar que las labores de provisión de la planta una vez emitido el Decreto 1479 de 2017 llevan menos de un mes y generó un aumento de las vacantes a proveer pasando de 571 en el mes de agosto a 4.308 con el Decreto en mención.
A17-PE2-01	Número de regionales con la implementación del modelo de enfoque diferencial	Subdirección General	A corte de 30 de septiembre el indicador de la implementación del modelo de enfoque diferencial quedó en estado crítico debido a que las cesiones programadas con varias regionales fueron canceladas por dificultades en la agenda de los colaboradores y programación de viáticos. Sin embargo, se prevé que al cierre del 31 de diciembre se cumplirá con la meta prevista.

ANEXO 1. ANÁLISIS INDICADORES CON CALIFICACIÓN "CRÍTICO"			
Código	Nombre	Área	Análisis
PA-56	Porcentaje de cumplimiento en la formulación y diseño del PLAN MAESTRO DE INFRAESTRUCTURA del ICBF	Dirección Administrativa	Durante el trimestre se surtió el proceso necesario para la suscripción del Convenio Interadministrativo No. 1743 de 2017 firmado entre el ICBF y la Financiera de Desarrollo Territorial S.A FINDETER; en el marco de dicho convenio se desarrollarán las actividades encaminadas al desarrollo y formulación del Plan Maestro de Infraestructura del ICBF.
A7-PA5-03	Porcentaje de recomendaciones para la prevención del daño antijurídico con plan de mejora en Isolución.	Oficina Asesora Jurídica	En el período, se remitieron 8 memorandos con recomendación de generar acciones de mejora en ISOLUCION así: Regional Valle 4, Regional Quindío: 1, Regional Huila 1, Regional Boyacá: 1 y Regional Norte de Santander: 1. Las Regionales Quindío, Norte de Santander y Boyacá no registraron acción de mejora en ISOLUCIÓN.