



## EJERCICIOS PRÁCTICOS SOBRE PLAN DE MEJORAMIENTO

### Auditoría Contratos 346 y 354 de 2022 - DSAJ de Bogotá

#### Metodología de Análisis de Causa Raíz

Para cada hallazgo, se utilizaron diferentes metodologías de análisis de causa raíz:

- 1) **Hallazgo 1-2:** Método de los "5 Por Qué"
  - ✓ Permite profundizar sistemáticamente en las causas fundamentales de un problema
  - ✓ Ayuda a ir más allá de los síntomas superficiales
- 2) **Hallazgo 7:** Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)
  - ✓ Permite analizar múltiples factores que contribuyen a un problema
  - ✓ Agrupa causas potenciales en categorías principales
- 3) **Hallazgo 8:** Análisis de Árbol de Problemas
  - ✓ Visualiza las causas y efectos de manera jerárquica
  - ✓ Identifica causas directas e indirectas

### Hallazgo 1: Limitación a la libre competencia en el Contrato 346 de 2022

**Metodología de Causa Raíz:** Método de los "5 Por Qué"

#### Análisis de los 5 Por Qué:

- 1) ¿Por qué no hubo pluralidad de oferentes? Porque el análisis del sector se limitó a una sola opción
- 2) ¿Por qué se limitó el análisis a una sola opción? Porque no existían criterios claros para evaluar múltiples proponentes
- 3) ¿Por qué no existían criterios claros? Porque no se había establecido un protocolo de selección objetiva para contratación directa
- 4) ¿Por qué no existía un protocolo? Porque no se había identificado previamente el riesgo de restricción de la competencia
- 5) ¿Por qué no se identificó este riesgo? Porque faltaba una metodología sistemática de evaluación de proveedores en contrataciones directas

**Causa Raíz:** Ausencia de un protocolo sistemático para garantizar la selección objetiva en contrataciones directas

**Acción:** Fortalecer el proceso de selección objetiva en contrataciones directas

#### Metas:

- 1) Desarrollar una guía metodológica para análisis de sector en contratación directa
  - ✓ Unidad de Medida: Documento guía elaborado
  - ✓ Dimensión: 1
  - ✓ Fecha Inicio: 01/05/2025
  - ✓ Fecha Terminación: 30/06/2025
  - ✓ Plazo: 8 semanas
- 2) Capacitar al personal responsable de contratación en principios de selección objetiva
  - ✓ Unidad de Medida: Empleados capacitados



- ✓ Dimensión: 100% del personal de contratación
- ✓ Fecha Inicio: 01/07/2025
- ✓ Fecha Terminación: 31/07/2025
- ✓ Plazo: 4 semanas

## Hallazgo 2: No exigencia de garantía de calidad en el Contrato 346 de 2022

**Metodología de Causa Raíz:** Método de los "5 Por Qué"

**Análisis de los 5 Por Qué:**

- 1) ¿Por qué no se exigió garantía de calidad en el contrato? Porque no se incluyó este requisito en los términos contractuales
- 2) ¿Por qué no se incluyó este requisito en los términos? Porque no se consideró necesario para este tipo de servicio especializado
- 3) ¿Por qué no se consideró necesario? Porque no existía un procedimiento de verificación de garantías obligatorias
- 4) ¿Por qué no existía este procedimiento? Porque no se habían estandarizado los requisitos de garantías según el tipo de contrato
- 5) ¿Por qué no se habían estandarizado estos requisitos? Porque faltaba un protocolo específico para la verificación de garantías en contratos de servicios especializados

**Causa Raíz:** Ausencia de protocolo para verificación de garantías en contratos de servicios especializados

**Acción:** Implementar mecanismo de verificación de garantías en contratos de servicios especializados

**Metas:**

- 1) Desarrollar formato de verificación de garantías contractuales
  - ✓ Unidad de Medida: Formato implementado
  - ✓ Dimensión: 1
  - ✓ Fecha Inicio: 01/08/2025
  - ✓ Fecha Terminación: 30/09/2025
  - ✓ Plazo: 9 semanas
- 2) Socializar e implementar el nuevo formato de verificación
  - ✓ Unidad de Medida: Empleados socializados
  - ✓ Dimensión: 100% del personal de supervisión
  - ✓ Fecha Inicio: 01/10/2025
  - ✓ Fecha Terminación: 31/10/2025
  - ✓ Plazo: 4 semanas

## Hallazgo 7: Recepción de bodega sin verificar requisitos técnicos en Contrato 354 de 2022

**Metodología de Causa Raíz:** Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)

**Análisis de Ishikawa:**

**Categorías analizadas:**

- 1) **Personal:**

	<p>Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría</p>	<p>Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Hoja de Trabajo</p>	<p>SIGCMA</p>
----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------

- ✓ Falta de capacitación específica en verificación técnica
- ✓ Sobrecarga de trabajo en personal de supervisión
- ✓ Alta rotación de supervisores

2) **Procesos:**

- ✓ Ausencia de procedimiento estandarizado para recepción de inmuebles
- ✓ Deficiencias en la documentación del proceso de verificación
- ✓ Falta de listas de chequeo específicas

3) **Políticas:**

- ✓ Debilidades en la definición de responsabilidades de supervisión
- ✓ Ausencia de normativa interna específica para recepción de bienes inmuebles
- ✓ Falta de directrices claras sobre requisitos técnicos mínimos

4) **Infraestructura/Equipos:**

- ✓ Carencia de herramientas para verificación técnica
- ✓ Ausencia de sistemas de información para registro de hallazgos
- ✓ Falta de protocolos de verificación

5) **Ambiente:**

- ✓ Presiones por tiempos de ejecución contractual
- ✓ Limitaciones presupuestales
- ✓ Urgencia en la disposición de los espacios

**Causa Raíz:** Deficiencias en los procesos de verificación técnica previo al inicio de contratos

**Acción:** Establecer protocolo de verificación técnica previo al inicio de contratos de arrendamiento

**Metas:**

- 1) Diseñar lista de chequeo técnico para recepción de inmuebles
  - ✓ Unidad de Medida: Lista de chequeo elaborada
  - ✓ Dimensión: 1
  - ✓ Fecha Inicio: 01/11/2025
  - ✓ Fecha Terminación: 31/12/2025
  - ✓ Plazo: 9 semanas
- 2) Capacitar supervisores en aplicación de la lista de chequeo
  - ✓ Unidad de Medida: Supervisores capacitados
  - ✓ Dimensión: 100%
  - ✓ Fecha Inicio: 01/01/2026
  - ✓ Fecha Terminación: 31/01/2026
  - ✓ Plazo: 4 semanas

**Hallazgo 8: Incumplimiento de labores de supervisión en Contrato 354 de 2022**

**Metodología de Causa Raíz:** Análisis de Árbol de Problemas

**Análisis de Árbol de Problemas:**

**Problema Central:** Incumplimiento de labores de supervisión contractual



### **Causas Directas:**

- 1) Deficiencias en el conocimiento de responsabilidades de supervisión
- 2) Falta de seguimiento sistemático a la labor de supervisores
- 3) Sobrecarga de funciones en supervisores designados

### **Causas Indirectas:**

- 1) Relacionadas con la primera causa directa:
  - ✓ Insuficiente capacitación en supervisión contractual
  - ✓ Ausencia de manual específico para supervisores
  - ✓ Falta de inducción formal al rol de supervisor
- 2) Relacionadas con la segunda causa directa:
  - ✓ Carencia de sistema de evaluación de desempeño de supervisores
  - ✓ Falta de indicadores de gestión para supervisión
  - ✓ Ausencia de reuniones periódicas de seguimiento
- 3) Relacionadas con la tercera causa directa:
  - ✓ Inadecuada distribución de cargas laborales
  - ✓ Designación de supervisores sin considerar capacidad operativa
  - ✓ Falta de personal suficiente para funciones de supervisión

### **Efectos Directos:**

- 1) Incumplimiento de requisitos contractuales
- 2) Deficiencias en la calidad de bienes/servicios recibidos
- 3) Riesgos financieros y jurídicos para la entidad

### **Efectos Indirectos:**

- 1) Hallazgos de auditoría
- 2) Posibles procesos disciplinarios
- 3) Afectación al servicio público

**Causa Raíz:** Debilidades en los procesos de capacitación y seguimiento de supervisores

**Acción:** Fortalecer competencias de supervisión contractual

### **Metas:**

- 1) Desarrollar programa de capacitación integral para supervisores
  - ✓ Unidad de Medida: Programa de capacitación
  - ✓ Dimensión: 1
  - ✓ Fecha Inicio: 01/02/2026
  - ✓ Fecha Terminación: 31/03/2026
  - ✓ Plazo: 8 semanas
- 2) Implementar sistema de seguimiento y evaluación de supervisores
  - ✓ Unidad de Medida: Sistema implementado
  - ✓ Dimensión: 1
  - ✓ Fecha Inicio: 01/04/2026

	Consejo Superior de la Judicatura Unidad de Auditoría	Proceso Gestión de Control Interno y Auditoría Hoja de Trabajo	SIGCMA
----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------	--------

- ✓ Fecha Terminación: 30/04/2026
- ✓ Plazo: 4 semanas

## FORTALEZAS DE LAS METODOLOGÍAS APLICADAS

Método de los "5 Por Qué" (Hallazgos 1 y 2)

- **Profundidad de análisis:** Permitió ir más allá de las causas superficiales, identificando factores sistémicos subyacentes
- **Encadenamiento lógico:** Estableció una secuencia clara de razonamiento desde el síntoma hasta la causa fundamental
- **Especificidad:** Facilitó la identificación de causas concretas y accionables
- **Simplicidad:** Su estructura clara permitió un análisis directo y comprensible
- **Efectividad:** Reveló causas raíz no evidentes en un primer análisis superficial

Diagrama de Ishikawa (Hallazgo 7)

- **Análisis multifactorial:** Permitió analizar el problema desde diferentes perspectivas (personal, procesos, políticas, infraestructura, ambiente)
- **Visión integral:** Ofreció un panorama completo de factores contribuyentes
- **Categorización:** Facilitó la organización lógica de posibles causas
- **Comprehensividad:** No dejó fuera aspectos relevantes del problema
- **Contextualización:** Permitió entender el entorno completo en que se produjo el hallazgo

Análisis de Árbol de Problemas (Hallazgo 8)

- **Estructuración jerárquica:** Organizó las causas en niveles de influencia (directas e indirectas)
- **Análisis causa-efecto:** Estableció relaciones claras entre causas y consecuencias
- **Visión sistémica:** Facilitó la comprensión del problema como parte de un sistema
- **Identificación de impactos:** Permitió visualizar efectos a corto y largo plazo
- **Priorización:** Ayudó a identificar qué causas tienen mayor influencia en el problema

## PLAN DE MEJORAMIENTO NO ADECUADO

**Contratos 346 y 354 de 2022 - Dirección Seccional de Administración Judicial de Bogotá**

Metodología de Análisis de Causa Raíz (Deficiente) - Ejemplos a evitar

### Hallazgo 1: Limitación a la libre competencia

**Metodología Deficiente:** Lluvia de Ideas. Sin Profundidad

#### Causas Superficiales:

- ❖ Falta de oferentes
- ❖ Problemas de contratación
- ❖ No hay competencia

#### Problema del Enfoque:

- ❖ No se profundiza en las razones reales
- ❖ Causas son generales y no específicas
- ❖ No se conectan con el contexto real del hallazgo



### Ejemplo de "Análisis" de los 5 Por Qué (Inadecuado):

- 1) ¿Por qué no hay pluralidad? Porque no hay oferentes
- 2) ¿Por qué no hay oferentes? Porque es difícil contratar
- 3) ¿Por qué es difícil contratar? Porque hay muchos requisitos
- 4) ¿Por qué hay muchos requisitos? Porque así lo dicen las normas
- 5) ¿Por qué las normas son así? Porque alguien las hizo

**Causa Raíz Ficticia:** "Las normas son complicadas"

**Acción Genérica:** Mejorar selección de contratistas

### Metas:

- 1) Hacer algo con contratación
  - ⊗ Unidad de Medida: Documento
  - ⊗ Dimensión: % no especificado
  - ⊗ Fecha Inicio: Fecha imprecisa
  - ⊗ Fecha Terminación: Sin definir
  - ⊗ Plazo: No determinado

## CRITERIOS PARA SELECCIONAR LA METODOLOGÍA APROPIADA

Para determinar qué metodología de análisis de causa raíz es más adecuada para cada hallazgo, se deben considerar los siguientes criterios:

- 1) **Naturaleza del hallazgo:**
  - Hallazgos simples con posible causa lineal → "5 Por Qué"
  - Hallazgos complejos con múltiples factores → Ishikawa o Árbol de Problemas
  - Hallazgos que requieren cuantificación → Pareto
- 2) **Disponibilidad de información:**
  - Información limitada → "5 Por Qué" (más directo)
  - Abundante información de diferentes fuentes → Ishikawa (más categorizado)
  - Información sobre relaciones causales → Árbol de Problemas (más jerárquico)
- 3) **Tipo de proceso afectado:**
  - Procesos lineales o secuenciales → "5 Por Qué"
  - Procesos multivariados → Ishikawa
  - Procesos con efectos en cascada → Árbol de Problemas
- 4) **Recursos disponibles:**
  - Tiempo limitado → "5 Por Qué" (más rápido)
  - Mayor disponibilidad de tiempo y recursos → Ishikawa o Árbol de Problemas (más detallados)
- 5) **Objetivo del análisis:**
  - Identificar causa única principal → "5 Por Qué"
  - Analizar múltiples factores contribuyentes → Ishikawa
  - Comprender interrelaciones causa-efecto → Árbol de Problemas

### Matriz integrada de hallazgos, metodologías y resultados

Hallazgo	Metodología	Justificación	Causa Raíz Identificada	Acción de Mejora
1: Limitación a la libre competencia	5 Por Qué	Problema aparentemente simple con causa lineal que requería profundización	Ausencia de protocolo sistemático para garantizar selección objetiva	Fortalecer proceso de selección objetiva en contrataciones directas
2: No exigencia de garantía de calidad	5 Por Qué	Hallazgo específico que requería análisis secuencial para llegar a causa fundamental	Ausencia de protocolo para verificación de garantías en contratos especializados	Implementar mecanismo de verificación de garantías
7: Recepción sin verificar requisitos	Ishikawa	Problema multifactorial que involucra diversos elementos organizacionales	Deficiencias en procesos de verificación técnica	Establecer protocolo de verificación técnica
8: Incumplimiento en supervisión	Árbol de Problemas	Situación compleja con causas interrelacionadas y múltiples efectos	Debilidades en procesos de capacitación y seguimiento	Fortalecer competencias de supervisión contractual

## EVALUACIÓN DE CONFORMIDAD DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

### A. Criterios de Evaluación

#### 1) Coherencia

- ✓ Relación lógica entre hallazgo, causa raíz, acción y meta
- ✓ Correspondencia entre el problema identificado y las soluciones propuestas

#### 2) Pertinencia

- ✓ Acciones que abordan directamente las causas identificadas
- ✓ Relevancia de las metas para resolver el hallazgo

#### 3) Razonabilidad de Plazos

- ✓ Tiempos de ejecución apropiados para cada meta
- ✓ Secuencia lógica de implementación
- ✓ Viabilidad de cumplimiento

### B. Evaluación Plan de Mejoramiento Conforme

#### Aspectos Positivos

#### 1) Coherencia

- ✓ Cada hallazgo tiene una causa raíz claramente identificada
- ✓ Acciones directamente relacionadas con las causas
- ✓ Metas específicas que abordan los problemas detectados

#### 2) Pertinencia

- ✓ Acciones diseñadas para intervenir las causas fundamentales
- ✓ Metas orientadas a prevenir la recurrencia de los hallazgos
- ✓ Enfoque en mejora de procesos y capacidades institucionales

#### 3) Razonabilidad de Plazos

- ✓ Tiempos de ejecución realistas
- ✓ Secuencia lógica de implementación
- ✓ Plazos entre 4-9 semanas para cada meta
- ✓ Consideración de etapas de desarrollo, implementación y seguimiento

### C. Evaluación Plan de Mejoramiento No Conforme

#### Aspectos Críticos



### 1) Falta de Coherencia

- ⊗ Acciones no relacionadas directamente con hallazgos
- ⊗ Causas raíz no abordadas específicamente
- ⊗ Metas vagas e imprecisas

### 2) Baja Pertinencia

- ⊗ Acciones generales sin conexión clara con problemas
- ⊗ Ausencia de desglose de actividades
- ⊗ No se evidencia cómo las acciones resolverán los hallazgos

### 3) Plazos No Razonables

- ⊗ Fechas indefinidas
- ⊗ No se establece secuencia de implementación
- ⊗ Ausencia de cronograma detallado

## METODOLOGÍAS DE ANÁLISIS DE CAUSA RAÍZ

### Principales Metodologías

#### 1) Método de los 5 Por Qué

- **Descripción:** Técnica iterativa que busca identificar la causa raíz de un problema mediante preguntas sucesivas
- **Ventajas:**
  - Simple y directa
  - Ayuda a profundizar más allá de los síntomas superficiales
- **Limitaciones:**
  - Puede llevar a conclusiones simplistas
  - Requiere conocimiento profundo del proceso

#### 2) Diagrama de Ishikawa (Espina de Pescado)

- **Descripción:** Herramienta que categoriza posibles causas de un problema en categorías principales
- **Ventajas:**
  - Visualización gráfica de causas potenciales
  - Permite un análisis sistemático de múltiples factores
- **Limitaciones:**
  - Puede ser complejo de construir
  - Riesgo de dispersión en múltiples causas

#### 3) Árbol de Problemas

- **Descripción:** Método que representa jerárquicamente las causas y efectos de un problema
- **Ventajas:**
  - Muestra relaciones causales
  - Ayuda a identificar causas directas e indirectas
- **Limitaciones:**
  - Puede volverse muy complejo
  - Requiere análisis detallado

#### 4) Análisis de Pareto

- **Descripción:** Principio que sugiere que el 80% de los problemas provienen del 20% de las causas
- **Ventajas:**



- Prioriza las causas más significativas
- Ayuda a concentrar esfuerzos
- **Limitaciones:**
  - No siempre aplica a todos los problemas
  - Puede pasar por alto causas menos evidentes pero importantes

## DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS DE CAUSAS

Para garantizar la trazabilidad y consistencia del análisis de causas, se recomienda documentar el proceso mediante:

- 1) **Registro de sesiones de análisis:**
  - ✓ Participantes involucrados (área técnica, jurídica, financiera)
  - ✓ Fecha y duración de la sesión
  - ✓ Metodología aplicada
  - ✓ Hallazgos analizados
- 2) **Evidencias recopiladas:**
  - ✓ Documentos contractuales revisados
  - ✓ Testimonios o entrevistas realizadas
  - ✓ Informes técnicos consultados
  - ✓ Normativa aplicable analizada
- 3) **Proceso de validación:**
  - ✓ Verificación con expertos en la materia
  - ✓ Contraste con hallazgos similares previos
  - ✓ Validación con evidencia documental
- 4) **Ficha técnica por hallazgo:**
  - ✓ Descripción del hallazgo
  - ✓ Metodología seleccionada y justificación
  - ✓ Diagrama o representación visual del análisis
  - ✓ Causa raíz identificada
  - ✓ Acciones propuestas
  - ✓ Indicadores de seguimiento

## CONCLUSIÓN

El plan de mejoramiento conforme cumple con los criterios establecidos:

- Metas medibles
- Acciones específicas
- Plazos definidos
- Responsables identificados
- Análisis de causa raíz profundo y sistemático

El plan no conforme requiere una reformulación integral para:

- Precisar acciones
- Definir metas medibles
- Establecer plazos concretos
- Asignar responsabilidades



- Realizar un análisis de causa raíz más riguroso

### **Recomendaciones Generales**

- Definir metas SMART (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes, Temporales)
- Establecer indicadores de cumplimiento
- Identificar responsables directos
- Detallar recursos necesarios
- Mantener trazabilidad entre hallazgos, causas y acciones
- Utilizar metodologías sistemáticas de análisis de causa raíz
- Profundizar más allá de los síntomas superficiales
- Documentar detalladamente el proceso de identificación de causas

### **Implementación y seguimiento de acciones**

Para garantizar la efectividad del plan de mejoramiento, se propone el siguiente sistema de implementación y seguimiento:

- Designación de líderes por acción:**
  - ❖ Asignar responsabilidades específicas
  - ❖ Establecer equipos de trabajo multidisciplinarios
- Sistema de monitoreo periódico:**
  - ❖ Reuniones quincenales de seguimiento
  - ❖ Reportes mensuales de avance documentado
- Indicadores de implementación:**
  - ❖ Porcentaje de avance en desarrollo de documentos
  - ❖ Porcentaje de personal capacitado
  - ❖ Nivel de aplicación de nuevos protocolos
- Evaluación de impacto:**
  - ❖ Reducción de hallazgos similares en futuras auditorías
  - ❖ Mejora en indicadores de gestión contractual
  - ❖ Fortalecimiento de competencias institucionales
- Retroalimentación y ajustes:**
  - ❖ Mecanismo de revisión y adaptación según resultados preliminares
  - ❖ Incorporación de mejoras adicionales identificadas durante la implementación

### **Lecciones aprendidas del análisis de causas**

El proceso de análisis de causas para los hallazgos identificados en los contratos 346 y 354 de 2022 revela importantes lecciones:

- Sistematización de procesos:**
  - ☹ La mayoría de hallazgos se originan en la ausencia de protocolos estandarizados
  - ☹ Es fundamental documentar y formalizar procesos clave
- Capacitación continua:**
  - ☹ El fortalecimiento de competencias técnicas del personal es esencial
  - ☹ Se requiere actualización permanente en materia contractual



**3) Supervisión efectiva:**

- ☺ La labor de supervisión necesita ser fortalecida sistemáticamente
- ☺ Se requieren instrumentos de apoyo específicos para la función de supervisión

**4) Enfoque preventivo:**

- ☺ El análisis de riesgos previo debe ser reforzado
- ☺ Es más eficiente prevenir hallazgos que corregirlos

**5) Trazabilidad documental:**

- ☺ La documentación adecuada es clave para evidenciar cumplimiento
- ☺ Se requieren sistemas de gestión documental robustos

Elaboró:

**JORGE ANTONIO GONZÁLEZ TOBITO**  
Profesional Especializado