



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 1

### 1. OBJETIVO:

Establecer la metodología para la identificación, análisis y eliminación de las causas de No conformidades, que afecten los diferentes procesos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, y se establezcan las actividades necesarias para prevenir que estas ocurran o vuelvan a ocurrir. Así mismo definir criterios para la gestión de oportunidades de mejora de los procesos, productos o servicios de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte.

### 2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todos los procesos y procedimientos de la Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. Inicia con la identificación de las no conformidades u observaciones, determinación de las causas, implementación de las correcciones, acciones correctivas, para abordar riesgos y oportunidades o de mejora necesarias, y finaliza con la revisión del cumplimiento de las actividades de las acciones tomadas para cada una de las acciones implementadas.

### 3. NORMATIVIDAD LEGAL Y REGLAMENTARIA:

Ver normograma.

### 4. RESPONSABLE:

- Responsables de proceso.
- Líderes Operativos.
- La Dirección de Planeación brinda apoyo técnico.

### 5. CONDICIONES GENERALES:

1. Los responsables de procesos tienen el compromiso de asegurar la aplicación de este procedimiento, la definición e implementación de correcciones, acciones correctivas, de mejora y para abordar riesgos y oportunidades a través del formato formulación de acciones para la mejora FR-01-PR-MEJ-03, al igual que las actividades de seguimiento correspondientes. En general las Acciones Correctivas requieren una "corrección inmediata" sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

2. La asignación del consecutivo, consolidación y seguimiento de las acciones correctivas, de mejora y para abordar riesgos y oportunidades originadas por las diferentes fuentes son responsabilidad de la Dirección de Planeación, utilizando el formato FR-02-PRMEJ-03 Herramienta administración de la mejora.

3. Los responsables de procesos y sus líderes operativos pueden consultar sus acciones en el formato FR-03-PR-MEJ03 – Seguimiento de acciones por proceso en la herramienta de la mejora publicado en la herramienta de la mejora (Cultunet), para recordar las actividades a desarrollar, la fecha de cierre y los días para la finalización o vencimiento de la acción.

4. Para la revisión de la Alta Dirección, la Dirección de Planeación consolidará y presentará la información relacionada con la cantidad, clase y estado de las acciones, identificando las fuentes más recurrentes.

5. Una acción Correctiva, para abordar riesgos y oportunidades o de mejora vencida solo se podrá re programar una (1) sola vez, con su respectiva justificación que solicitará el proceso por medio de memorando (Orfeo) a la Dirección de Planeación y se informará a la Oficina de Control Interno.

Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 2

6. Si la Dirección de Planeación encuentra una situación que afecte al MIPG, se informará por correo electrónico al responsable y líder operativo del proceso, con el fin de que formule la acción que haya a lugar.

7. La efectividad del cierre de las acciones proveniente de auditorías, serán verificadas por la Oficina de Control Interno.

8. Si algún servidor identifica alguna oportunidad deberá informar a su jefe inmediato, para que proponga la oportunidad en alguna reunión, comité o informe por correo electrónico. El responsable del proceso que se le sugieren la oportunidad, determinará si es viable y formulará una acción para abordar oportunidades.

9. Una Acción Correctiva puede ser generada por:

- \* Quejas y Reclamos: Se presentan cuando las quejas y/o reclamos son repetitivos o críticos y tengan relación directa con la prestación del servicio.
- \* Producto o Servicio No Conforme: Cuando se identifique que el producto y/o servicio no cumple con los criterios de aceptación establecidos de manera recurrente.
- \* No Conformidad Auditorías Internas y Externas: En el caso de no conformidades.
- \* Indicadores de Gestión: Cuando se presenta incumplimiento de las metas propuestas asociadas a los indicadores de los procesos y la justificación documentado no soporte el comportamiento del indicador.
- \* Evaluación de satisfacción de las partes interesadas: Según los resultados de las encuestas, de acuerdo con los criterios establecidos de satisfacción mínima.

10. Una Acción de Mejora puede ser generada por:

- \* Revisión por la Alta Dirección: Se toman acciones de mejora cuando se identifiquen estrategias para mejorar el desempeño de los procesos, una de las entradas de la Revisión por la Dirección.
- \* Desarrollo diario de las actividades: Se toman acciones de mejora porque se identifiquen en el desempeño diario de los procesos.
- \* Auto evaluación y control de los procesos: no conformidades detectadas por los mismos integrantes del proceso en sus sesiones de auto evaluación y control.
- \* Observaciones: En virtud de las auditorías internas y externas, no significa el incumplimiento de un requisito.

11. Una Acción para abordar riesgos y oportunidades puede ser generada por:

- \* Riesgos: Puede generarse a partir del análisis de los riesgos no controlados.
- \* Oportunidades: Puede conducir a la adopción, de nuevas prácticas, lanzamiento de nuevos productos, apertura de nuevos mercados, acercamiento a nuevos clientes, establecimiento de asociaciones, utilización de nuevas tecnologías y otras posibilidades deseables y viables para abordar las necesidades de la entidad o las de sus clientes.

Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 3

### DEFINICIONES:

- **Acción correctiva:** conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción de mejora:** acción continúa emprendida para incrementar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos y la satisfacción de los usuarios y otras partes interesadas.
- **Acción para abordar riesgos y oportunidades:** conjunto de acciones tomadas para eliminar la (s) causa (s) de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.
- **Causa Raíz:** Causa principal de la no conformidad o situación por mejorar.
- **Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Nota. Una corrección puede realizarse junto con una acción correctiva. Los tipos de corrección pueden ser: Reproceso, Reparación, Reclasificación, Concesión, Permiso de desviación y/o Desecho.
- **Evidencia objetiva:** datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.
- **Eficacia:** grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Efectividad:** medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles.
- **Hallazgo:** Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.  
Nota1: Los hallazgos de la auditoría pueden indicar tanto conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría, como oportunidades de mejora.
- **Mejora continua:** actividad permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.
- **Modificación:** solicitar cambiar las actividades de la ACPM, cuando no es posible su ejecución.
- **No conformidad:** es el incumplimiento de un requisito.
- **Observación:** situación susceptible de mejora que no significa el incumplimiento de un requisito.
- **Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas mutuamente o que interactúan para generar valor las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria
- **Reprogramación:** solicitar modificación de la fecha de cierre de las ACPM, cuando no se pueda cumplir su fecha de cierre por una situación externa que afecte al cumplimiento.
- **Revisión:** actividad emprendida para asegurar la conveniencia, la adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del tema objeto de la revisión, para alcanzar unos objetivos establecidos.

Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 4

### METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE CAUSAS

El análisis de causas busca identificar qué ha originado que se presente el problema y debe estar orientado a establecer el qué (causa) y por qué, hasta encontrar la causa raíz o fundamental.

#### 1- Los Cinco ¿Por qué?

La técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y muchas veces eficaz para descubrir la raíz de un problema. Ya que es simple, se puede adaptar de forma rápida para que puedas resolver casi cualquier problema, por lo que debemos hacerla nuestra y aplicarla siempre que sea necesario

Es un método basado en la realización de preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular. El objetivo final de los 5 por qué es determinar la causa raíz de un defecto o problema. Se basa en un proceso de trazabilidad, se analizan las posibles causas al problema caminando hacia atrás, hasta llegar a la última causa que originó el problema. (se debe tener en cuenta que mínimo debe ser 5 preguntas, pueden ser más, pues esto va a depender de la longitud del proceso causal del problema).

La técnica requiere que el equipo pregunte ¿Por qué se presenta una determinada situación?, dando respuesta al argumento anterior de forma secuencial, al menos cinco veces, para lograr al menos cinco niveles de detalle, hasta llegar a un ¿Por qué? sin respuesta (causa raíz). En la práctica es muy común encontrar varias causas raíz que explican la variación de los resultados.

Esta metodología se emplea cuando se desea identificar las causas principales más probables de un problema. La aplicación de esta metodología es la siguiente:

1. Realice una selección de lluvia de ideas sobre el hallazgo presentado.
2. Una vez la causa más probable haya sido identificada, pregúntese ¿Por qué es así? o ¿Por qué está pasando esa determinada situación?
4. Continúe preguntando ¿Por qué? Al menos cinco veces, esto reta al equipo a buscar a fondo la raíz del problema.
5. Tenga cuidado en NO PREGUNTAR ¿Quién? Recuerde que el equipo está interesado en el proceso y no en la persona involucrada.
6. Priorice y concluya, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en cada nivel.
7. Se registra la conclusión en el formato solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y/o Mejora FR-01-PR-MEJ-03 en el campo correspondiente a Descripción de la causa raíz detectada.

Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 5

Ejemplo:

Mi auto no arranca. (el problema)

¿Por qué no arranca? La batería está muerta.

¿Por qué la batería está muerta? El alternador no funciona.

¿Por qué el alternador no funciona? Se rompió la cinta.

¿Por qué se rompió la cinta? El alternador está fuera de su tiempo útil de vida y no fue reemplazado.

¿Por qué no fue reemplazado? No estoy manteniendo mi auto de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

Después de realizar el análisis de los cinco ¿por qué?, se debe clasificar las causas escogiendo algunos de los factores siguientes factores:

- Falta medición o control
- Incumplimiento de un método o procedimiento
- Método inexistente
- Planeación inadecuada
- Falta de recursos económicos
- Falta de recursos técnicos o tecnológicos
- Falta de recursos físicos (instalaciones)
- Falta de insumos o suministros
- Falta de talento humano
- Falta de entrenamiento
- Dificultades en el clima Organizacional
- Dificultades en la gobernabilidad

Si ninguno de los factores es acorde a la situación que generó la situación, incluirla y analizarla.



ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

## PROCESO MEJORA CONTINUA

CÓDIGO: PR-MEJ-03

## PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA

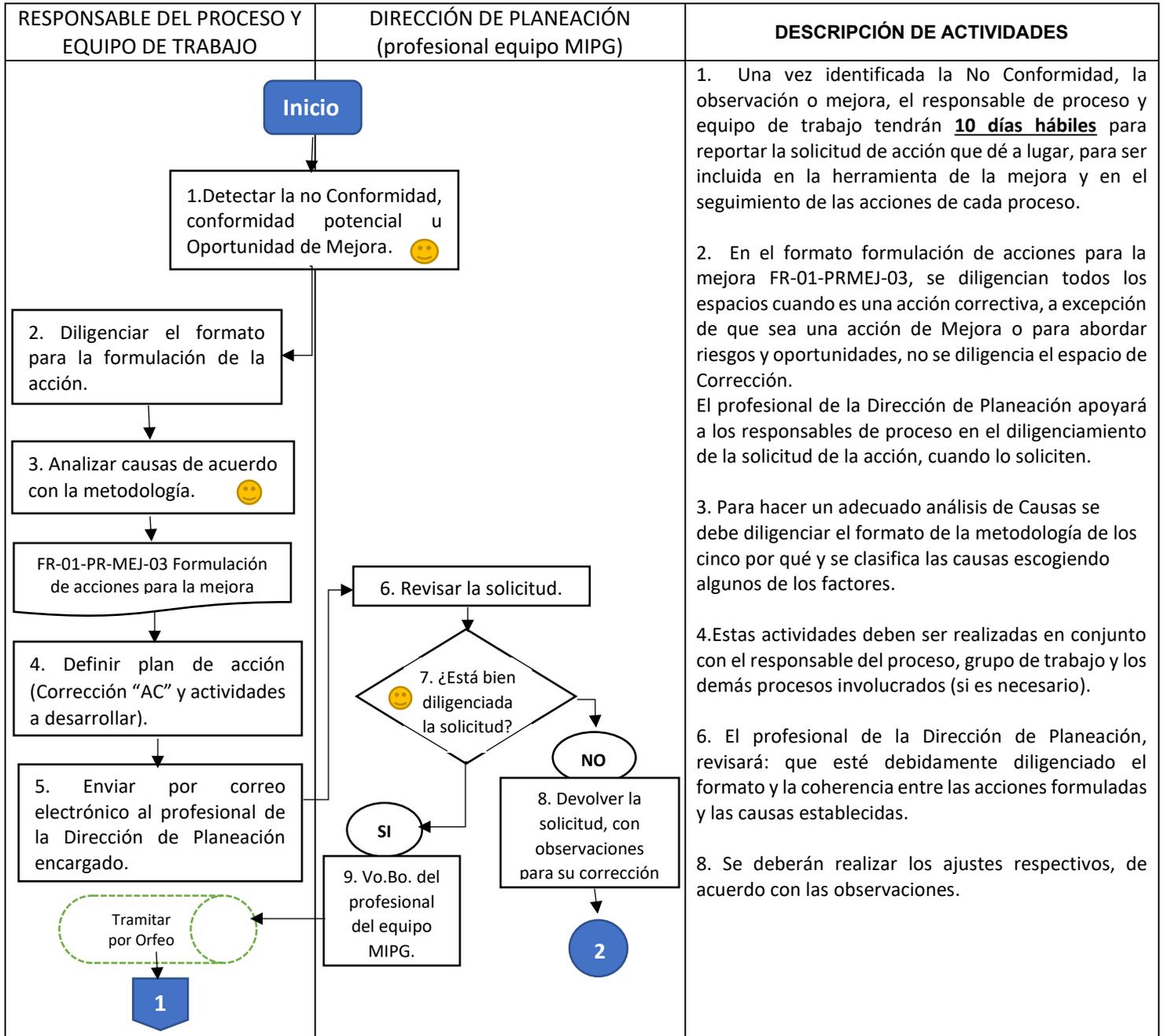
VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

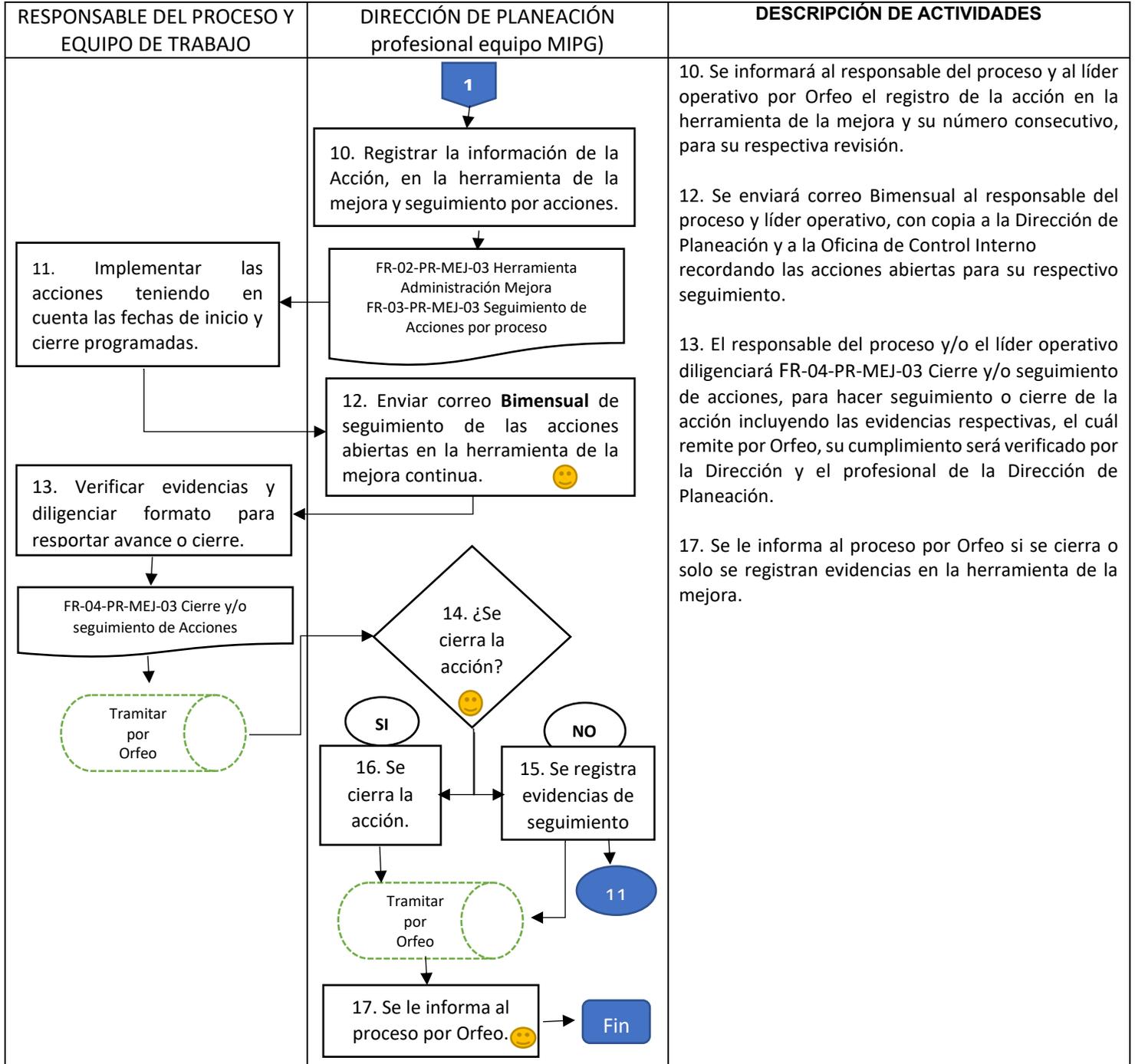
PÁGINA: 6

### 6. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO (FLUJOGRAMA O DIAGRAMA DE FLUJO)

A continuación, se describen las actividades y el responsable de ejecutarlas, así como la secuencia que se debe seguir en el desarrollo del procedimiento



Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.





ALCALDÍA MAYOR  
DE BOGOTÁ D.C.  
SECRETARÍA DE CULTURA,  
RECREACIÓN Y DEPORTE

**PROCESO MEJORA CONTINUA**

CÓDIGO: PR-MEJ-03

**PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA**

VERSIÓN: 14

FECHA: 15/11/2019

PÁGINA: 8

**7. PRODUCTO O SERVICIO RESULTANTE**

Seguimiento a las acciones correctivas, de Mejora y para abordar riegos y oportunidades.

**8. DOCUMENTOS RELACIONADOS**

NOMBRE	CÓDIGO	FÍSICO	MAGNÉTICO	APLICATIVO
Formulación de acciones para la mejora	FR-01-PR-MEJ-03	x	x	Orfeo
Herramienta Administración Mejora	FR-02-PR-MEJ-03		x	Cultunet
Seguimiento de Acciones por proceso	FR-03-PR-MEJ-03		x	Cultunet
Cierre y/o seguimiento de Acciones	FR-04-PR-MEJ-03	x	x	Orfeo

**9. CONTROL DE CAMBIOS**

No.	CAMBIOS REALIZADOS
N/A	Creación documento
01	Ver Solicitud de crear o modificar documentos/ Fecha: octubre 22 de 2008
02	Ver solicitud de crear o modificar documentos/ Fecha: noviembre 25 de 2008
03	Ver solicitud de crear o modificar documentos/ Fecha: abril 06 de 2009
04	Ver solicitud de crear o modificar documentos / Fecha: septiembre 09 de 2010
05	Ver solicitud de crear o modificar documentos / Fecha: octubre 21 de 2011
06	Ver solicitud de crear o modificar documentos / Fecha: 08/05/2013, radicado 20135000054653
07	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos, radicado ORFEO20145000082213 del 05/05/2014
08	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20145000201453 del 16/10/2014
09	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20145000229453 del 25/11/2014
10	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20175000066033 del 05/05/2017
11	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20175000140803 del 21/09/2017
12	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20195000041643 del 25/02/2019
13	Ver solicitud de elaboración, modificación de documentos radicado ORFEO 20195000215113 del 13/11/2019

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Nombre: Jenny Alejandra Trujillo Díaz	Nombre: Daniel Eduardo Mora Castañeda	Nombre: Daniel Eduardo Mora Castañeda
Cargo: Profesional Universitario	Cargo: Director de Planeación	Cargo: Director de Planeación
Firma:  Original Firmado	Firma:  Original Firmado	Firma:  Original Firmado

Si este documento se encuentra en medio digital fuera de la intranet de la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte, o es una copia impresa, se considera como COPIA NO CONTROLADA. Por favor piense en el medio ambiente antes de imprimir este documento.