

INFORME DETALLADO

Título de la Consultoría	Asesoría a Indicadores de Gestión de la entidad
Objetivo General	Determinar que los indicadores de gestión de los procesos del DANE sean claros, medibles y estén alineados con los objetivos específicos de cada proceso, con el fin de que generen información clave y oportuna para la toma de decisiones, que se cuente con una metodología de seguimiento por parte de la primera y segunda línea de defensa sea efectiva. Además, se proporcionarán recomendaciones necesarias para optimizar los recursos operativos empleados en la gestión de los indicadores
Objetivos Específicos	1. Revisar la efectividad y relevancia de los indicadores de gestión utilizados en la organización, asegurando que proporcionen información clave y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y operativas. 2. Analizar las herramientas para el seguimiento de indicadores de gestión, con el fin de identificar puntos de optimización de los recursos operativos empleados en la gestión de los indicadores.
Alcance	La consultoría tomará como referencia los indicadores de gestión vigentes en la plataforma de ISOLUCION a 31 de marzo del 2025 correspondientes a los procesos del mapa de procesos vigente, junto con el comportamiento reportado por ellos durante la vigencia 2024.
Criterios	• Manual del sistema integrado de gestión institucional SIO-020-MAN-001 V.16 del 6/May/2024 • Guía registro de resultados de indicadores de gestión SIO-020-GUI-003 V.5 del 21/Jul/2023 • Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión SIO-020-PDT-002 V.12 del 19/Jul/2023 • Ficha técnica del indicador SIO-020-PDT-002-f-002 V.2 • Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión V4 mayo 2018 DAFP • Guía para la gestión por procesos marco MIPG julio 2020 • Guía construcción interpretación indicadores DANE • Guía para construcción análisis Indicadores DNP 2018 • Manuales indicadores de desempeño sector público CEPAL 2011 • Manual Operativo MIPG v5_Marzo_2023

1. LIMITACIONES AL ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

No se presentaron limitaciones que afectaran la ejecución de la consultoría.

2. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Para el desarrollo de esta consultoría, se establecieron 6 pruebas para lograr los dos 2 objetivos específicos planteados, así:

Objetivo Específico Asociado	Objetivo de la Prueba
1. Revisar la efectividad y relevancia de los indicadores de gestión utilizados en la organización, asegurando que proporcionen información clave y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y operativas.	PRUEBA 1 Verificar, a través de una muestra de indicadores de gestión vigentes registrados en ISOLUCION y en las caracterizaciones de procesos, que estos se encuentren alineados con el objetivo, alcance y subprocesos definidos para el proceso del mapa de procesos institucional que corresponda.
	PRUEBA 2 Evaluar, a través de una muestra, la construcción o diseño técnico de los indicadores de gestión vigentes, verificando la definición clara del objetivo del indicador, la fórmula de cálculo, la fuente de información, la frecuencia de medición, la meta y la unidad de medida.
	PRUEBA 3 Revisar, en una muestra de indicadores de gestión, sus reportes de desempeño, con el fin de analizar la evolución de los resultados y su utilidad para la toma de decisiones por parte de los líderes de proceso y la alta dirección.
	PRUEBA 4 A partir del inventario de indicadores registrados en ISOLUCION, verificar cuáles corresponden a indicadores de gestión de proceso y cuáles responden a requerimientos de sistemas de gestión, normativos o normas técnicas, con base en su finalidad y fuente de origen.
	PRUEBA 5 Evaluar si los indicadores actualmente disponibles son útiles para la alta dirección o líderes de proceso como insumo para la toma de decisiones y si responden adecuadamente a sus necesidades de información.
2. Analizar las herramientas para el seguimiento de indicadores de gestión, con el fin de identificar puntos de optimización de los recursos operativos empleados en la gestión de los indicadores.	PRUEBA 6 Verificar si las actividades realizadas por la OPLAN para acompañar la construcción y modificación de indicadores han sido efectivas para apoyar a los procesos en la construcción y modificación de indicadores útiles y alineados con su gestión; así mismo, evaluar si las actividades de seguimiento de la OPLAN permiten detectar desviaciones y formular los planes de mejoramiento para que estas sean subsanadas.

A partir de la aplicación de estas pruebas se generaron alternativas y recomendaciones de solución a los aspectos revisados. Los métodos utilizados se exponen de manera detallada en el apartado 3, resultados.

3. RESULTADOS

3.1.OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Revisar la efectividad y relevancia de los indicadores de gestión utilizados en la organización, asegurando que proporcionen información clave y oportuna para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de riesgos de gestión – Proceso Sinergia Organizacional - RG 4: Posibilidad de pérdida reputacional por deficiencias en la asesoría prestada debido a debilidades en la estructuración de las herramientas del sistema.

Riesgo Identificado OCI 1: Posible afectación reputacional u operativa por falta de oportunidad en decisiones gerenciales debido a limitaciones en la información generada en indicadores que no suministran información clave sobre la gestión de los procesos.

A continuación, se presentan las pruebas realizadas y los resultados correspondientes.

3.1.1 Prueba 1: Verificar, a través de una muestra de indicadores de gestión vigentes registrados en ISOLUCION y en las caracterizaciones de procesos, que estos se encuentren alineados con el objetivo, alcance y subprocesos definidos para el proceso del mapa de procesos institucional que corresponda.

Validaciones realizadas:

Con base en los dieciséis (16) procesos definidos en el mapa de procesos de la entidad, la información registrada en las caracterizaciones y en el módulo de medición de ISOLUCION, se verificó la concordancia entre los indicadores existentes en ISOLUCION y los relacionados en las caracterizaciones, y se analizó la relación o coherencia de estos con el objetivo, alcance y los subprocesos, de cada proceso.

Resultados:

Durante la revisión al módulo de medición en ISOLUCION, se identificaron los siguientes aspectos:

- Diferencias entre el número de indicadores relacionados en las pestañas de proceso, familia y tipo, lo que puede generar confusión al realizar consultas y pérdida de confianza en la veracidad de la información contenida en esta herramienta. *Ver documento de anexos, Tabla 1. Indicadores Disponibles en ISOLUCION.*

- En cuanto a la concordancia entre los indicadores relacionados en las caracterizaciones de los procesos y los registrados en ISOLUCION, se identificaron diferencias como las que se mencionan a continuación, que pueden ocasionar desactualización de la información y desalineación entre la información de las fuentes (plataforma y caracterizaciones) llevando a no considerar o no contar información clara para toma de decisiones:
 - ✓ ISOLUCION aún presenta el indicador "GTE-03 Nivel de servicio de soporte a sistemas de información" vinculado al proceso de "Gestión Tecnológica", proceso eliminado en la actualización del mapa de procesos de la entidad, realizado en enero del 2024.
 - ✓ Se identificaron indicadores sin asignación a un proceso específico (marcados como "NINGUNO"). Algunos de ellos están relacionados con el proceso de Sinergia Organizacional, mientras que otros no presentan trazabilidad clara ni cuentan con un reporte activo. Esta situación puede generar un desgaste operativo, especialmente en aquellos casos donde los indicadores se reportan en múltiples espacios, así como un uso ineficiente de recursos en el diseño e implementación de indicadores que no se utilizan. A continuación, se relacionan los indicadores identificados en esta condición:

INDICADOR EN ISOLUCION QUE NO RELACIONA PROCESO, INDICA "NINGUNO"	OBSERVACIONES OCI
Ausentismo por causa médica	Corresponde al indicador "SIO-04-Ausentismo por causa médica" en el proceso de "Sinergia Organizacional". Este indicador cuenta con reporte
Cantidad de PQRSF recibidas	Reporte "Sin medición"
Cubrimiento del SGSI en activos de la información	Reporte "Sin medición"
Cumplimiento de la política de seguridad de la información	Reporte "Sin medición"
Cumplimiento del programa de auditorias	Reporte "Sin medición"
Eventos de SI recibidos durante el año en la organización	Reporte "Sin medición"
Frecuencia de Accidentes de Trabajo	Corresponde al indicador "SIO-05-Frecuencia de accidentalidad" en el proceso de "Sinergia Organizacional". Este indicador cuenta con reporte

INDICADOR EN ISOLUCION QUE NO RELACIONA PROCESO, INDICA "NINGUNO"	OBSERVACIONES OCI
Incidencia de la enfermedad laboral	Corresponde al indicador "SIO-03-Incidencia de la enfermedad laboral" en el proceso de "Sinergia Organizacional" Este indicador cuenta con reporte
Porcentaje de cumplimiento de controles	Reporte "Sin medición"
Prevalencia de la enfermedad laboral	Corresponde al indicador "SIO-02-Prevalencia de la enfermedad laboral" en el proceso de "Sinergia Organizacional" Este indicador cuenta con reporte
Proporción de accidentes de trabajo mortales	Corresponde al indicador "SIO-07-Proporción de accidentes de trabajo mortales" en el proceso de "Sinergia Organizacional" Este indicador cuenta con reporte
Severidad de Accidentes de Trabajo	Corresponde al indicador "SIO-06-Severidad de accidentalidad" en el proceso de "Sinergia Organizacional" Este indicador cuenta con reporte
Tratamientos de eventos relacionados con el marco de seguridad de la información	SIO-13 Cumplimiento Plan de seguridad y privacidad de la información Reporta "Sin medición"

- ✓ Comparando los indicadores registrados en ISOLUCION con los relacionados en las caracterizaciones de los procesos, se identificaron diferencias en cuanto a la información existente en cada fuente. El detalle de las diferencias se observa en el documento de anexos, en la *Tabla 2 comparativos indicadores ISOLUCION frente a indicadores caracterizaciones de proceso*. Adicionalmente, para el caso específico de los procesos de "Gestión de Información y Transformación Digital" y "Gestión de Proveedores de Datos", no se relaciona ningún indicador en la caracterización de dichos procesos.
- Se identificó que algunos indicadores registrados en ISOLUCION no permiten realizar un seguimiento efectivo al objetivo, alcance y subprocesos de cada proceso o no cubren aspectos críticos a ser considerados según el quehacer en cada subproceso, lo que podría generar información incompleta al monitorear solo partes del proceso, descuidando aspectos críticos, así como desalineación estratégica al no poder comprobar si el proceso cumple sus objetivos o no detección de fallas para la mejora. Estas situaciones podrían afectar las decisiones con base en datos parciales

o irrelevantes. El detalle del análisis específico para cada proceso y las recomendaciones generales en cada caso se relacionan en el documento de anexos en la *Tabla 3. Adecuación de Indicadores a los Procesos*.

RECOMENDACIÓN OCI

Implementar un plan de alineación y optimización de indicadores de gestión por procesos, que contemple etapas como:

- 1. Diagnóstico y depuración:** revisión integral de todos los indicadores existentes en la plataforma y comprándolos con las caracterizaciones de procesos para clasificarlos entre vigentes, obsoletos, alineados o sin relación clara, duplicados o innecesarios.
- 2. Revisión de objetivos y procesos:** analizar los objetivos, alcance, actividades y subprocesos de cada proceso, para verificar la pertinencia y adecuación de estos, como punto de partida para asegurarse de que cada indicador mida una actividad clave del desempeño del proceso.
- 3. Rediseño o ajuste de indicadores:** reformulación, creación o eliminación de indicadores según su utilidad y pertinencia, asegurando que todos aporten valor.
- 4. Incorporar a la caracterización del proceso:** actualizar la caracterización de los procesos incluyendo los indicadores validados y actualizados.
- 5. Actualizar el sistema de seguimiento:** configurar en ISOLUCION los cambios implementados en los indicadores y asegurar consistencia en la información reportada.
- 6. Capacitar y comunicar:** sensibilizar a los responsables de proceso sobre el uso y la importancia de los indicadores y capacitar en la interpretación y análisis de resultados.
- 7. Evaluar la mejora.** establecer un mecanismo periódico de revisión para evaluar el desempeño de indicadores y determinar el nivel de adaptación para realizar ajustes según la evolución de los procesos.

3.1.2 Prueba 2: *Evaluar, a través de una muestra, la construcción o diseño técnico de los indicadores de gestión vigentes, verificando la definición clara del objetivo del indicador, la fórmula de cálculo, la fuente de información, la frecuencia de medición, la meta y la unidad de medida.*

Validaciones realizadas:

Se analizaron los indicadores relacionados en ISOLUCION, específicamente los que cuentan con ficha técnica y que se encuentran vinculados a los procesos del mapa de procesos de la entidad (excluyendo los indicadores de operaciones estadísticas del proceso de producción estadística), con el objetivo de verificar la consistencia técnica de los indicadores para identificar diferencias, desviaciones o aspectos por mejorar dentro del proceso que miden.

Resultados:

- Se identificaron indicadores registrados en ISOLUCIÓN, que no cuentan con ficha técnica, documento relevante para la trazabilidad y análisis técnico de cada medición; según lo informado por el proceso esto podría ser causado por falencias de la herramienta tecnológica. Estos indicadores se relacionan a continuación:

PROCESO	INDICADOR ISOLUCION
Direccionamiento Estratégico	DES-02- Porcentaje de procesos de oferta y demanda de cooperación técnica atendidos en el año
Gestión de Información y Transformación Digital	GTD-06 Nivel de Calidad del software desarrollado y/o mantenido
Gestión de Proveedores de Datos	GPD-02- Ejecución de Actividades del Programa de Fortalecimiento de RRAA
Sinergia Organizacional	SIO-13 Cumplimiento Plan de seguridad y privacidad de la información

- Se identificaron diferencias entre la clasificación de "TIPO" registrada en ISOLUCION y la consignada en las respectivas fichas técnicas. Esta inconsistencia puede afectar la comprensión del propósito de cada medición, estas diferencias relacionan a continuación:

PROCESO	INDICADOR ISOLUCION	CLASIFICACION DADA EN TABLERO "TIPO" SEGÚN TABLERO	TIPO SEGÚN FICHA TÉCNICA
Gestión Contractual	GCO-01-Cobertura hojas de vida en el SIGEP	EFFECTIVIDAD	EFICIENCIA
Gestión de Talento Humano	GTH-01-Satisfacción de Capacitación	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
Gestión de Talento Humano	GTH-02-Puntualidad en la causación de la nomina	EFICIENCIA	EFICACIA
Gestión de Talento Humano	GTH-04-Cobertura del Plan de Bienestar Social e Incentivos.	EFICIENCIA	EFICACIA
Gestión de Talento Humano	GTH-06-Cobertura del Plan de Capacitación.	EFICIENCIA	EFICACIA
Producción Estadística	CEED-1-Censo de Edificaciones	EFFECTIVIDAD	EFICACIA
Producción Estadística	EAM-1-Indicador de Calidad de la Encuesta Anual Manufacturera	EFICIENCIA	EFICACIA
Producción Estadística	EDID-3-Indicador de oportunidad	EFICIENCIA	EFICACIA

- Se identificaron diferencias entre los valores de referencia (límites superiores e inferiores) registrados en los reportes de ISOLUCION y aquellos establecidos en las fichas técnicas. Esto genera

incertidumbre sobre los criterios que determinan si el desempeño de un indicador es aceptable o no, afectando el análisis y la toma de decisiones.

- En cuanto a los componentes técnicos del diseño de los indicadores, con base en la información registrada en las fichas técnicas y los parámetros establecidos en el "Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión" SIO-020-PDT-002, se evaluaron los 56 indicadores, obteniendo los siguientes resultados.

Componente evaluado	Indicadores con observaciones	Observación
Clasificación por familia	5	Clasificación no adecuada, de acuerdo con definiciones establecidas
Tendencia esperada	1	No corresponde la tendencia con relación al propósito del indicador
Fuente de información	14	No registra fuente de información o esta no guarda relación clara con la formula del indicador.
Responsabilidad del indicador	22	No se especifica responsable de la medición o usa el término genérico "COORDINADOR" sin especificar GIT
Adecuación de la descripción formula	26	No hay claridad en la formula la definición de variables o en la relación entre variables
Pertinencia de la meta	8	Se definen metas no ambiciosas para el indicador
Adecuación de límites con meta	24	Presentan limites de rangos que no guardan concordancia con la meta o son rangos de desempeño muy amplios
Adecuación de la unidad medida	4	No guardan directa relación con las variables tal como se relacionan en la formula
Adecuación de la frecuencia	11	Inoportunidad de los tiempos en que se generan resultados de desempeño del indicador para toma de decisiones
Concordancia en requerimiento de acciones de mejora según desempeño:	31	No hay concordancia los parámetros de implementa acciones de mejora, con relación a la tendencia, meta, tangos y propósito del indicador.

El detalle del análisis realizado a cada indicador se presenta en el documento de anexos, en la **Tabla 5. Análisis Componentes Técnicos de los Indicadores.**

RECOMENDACIÓN OCI

Revisar el diseño de cada indicador y hacer los ajustes pertinentes, enfocándose en la actualización de metas y límites, claridad en fórmulas y variables, coherencia en tipo, tendencia y unidad de medida, identificación clara de responsables, asignación de fuentes de información válidas e inclusión de acciones asociadas a resultados y revisar que este diseño se alinee con las definiciones establecidas en el

“Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión” y la “Guía registro de resultados de indicadores de gestión”, en lo relacionado con la ficha técnica.

3.1.3 Prueba 3: *Revisar, en una muestra de indicadores de gestión, sus reportes de desempeño, con el fin de verificar el análisis de los resultados y su utilidad para la toma de decisiones por parte de los líderes de proceso y la alta dirección.*

Validaciones realizadas:

A partir de los indicadores que cuentan con ficha técnica y con seguimiento en ISOLUCION, se seleccionó una muestra de 24, que, en opinión de la OCI, no corresponden a indicadores específicos de operaciones estadísticas, con el fin de analizar la consistencia técnica de estos, identificar diferencias, desviaciones o aspectos susceptibles de mejora.

Resultados:

Teniendo en cuenta los desempeños reportados en ISOLUCION para los indicadores de la muestra (24 en total), se identificaron debilidades en cuanto a los siguientes aspectos:

Aspecto analizado	Indicadores con observaciones	Observación
Unidad de medida	0	Los resultados presentados guardan relación con la unidad de medida establecida.
Frecuencia del reporte	3	No cumplieron con la frecuencia de reporte establecida.
Indicadores que presentan resultados favorables	23	Presentan resultados favorables. Se observan indicadores que permanentemente cumplen o superan ampliamente su meta, por lo que se hace necesaria la revisión de estos para determinar su aporte como herramienta de seguimiento.
Indicadores que presentan resultados no favorables	1	Presenta incumplimiento, de manera reiterativa, el cual requeriría de acuerdo con el “Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión” SIO-020-PDT-002, para la implementación de mejoras al proceso, no obstante, no se identificó que se formulara un plan para atender la desviación.
Comportamiento de acuerdo a rangos – tendencias	18	Para algunos de ellos por la diferencia entre la información registrada en ISOLUCION y la registrada en la ficha técnica, no fue posible generar conclusiones, en otros casos se observaron indicadores que distan en gran medida de la meta o de los límites superior o inferior, indicadores que de

Aspecto analizado	Indicadores con observaciones	Observación
		manera permanente mantienen un comportamiento favorable al 100% siendo aspectos controlados dentro de proceso.
Presentación y adecuación de los anexos	14	3 indicadores no presentaron anexos, 1 no presenta de manera sistemática anexos y 10 indicadores presentan evidencias que no soportan los datos reportados o no demuestren la obtención del resultado o no corresponde con la fuente de información definida para el indicador.
Adecuación de límites con meta	24	Presentan límites de rangos que no guardan concordancia con la meta o son rangos de desempeño muy amplios
Adecuación de la unidad medida	4	No guardan directa relación con las variables tal como se relacionan en la formula
Adecuación de la frecuencia	11	Inoportunidad de los tiempos en que se generan resultados de desempeño del indicador para toma de decisiones
Adecuación el análisis de los resultados:	16	Presentan debilidades en cuanto a que en dentro del análisis se tengan en cuenta los rangos según los límites determinados para cada indicador (Satisfactorio, Aceptable o Crítico), el nivel de cumplimiento frente a la meta definida., se incluyan cuellos de botella o situaciones que afectaron el desempeño del indicador, lo cual permitiría identificar puntos específicos de mejor adentro del proceso.,

El detalle de lo mencionado anteriormente se presenta en el documento de anexos, en la **Tabla 6. Análisis de reportes de desempeño de indicadores.**

RECOMENDACIÓN OCI

Capacitar al equipo que formula los indicadores, en análisis crítico, para que cuando se reporte el resultado, este no solo relacione los datos, sino que se interprete en función del contexto y tendencias del indicador y se evidencie su utilidad para la toma de decisiones por parte de los líderes de proceso y/o la alta dirección. Así mismo, se recomienda que desde la segunda línea de defensa se establezcan lineamientos para garantizar que los resultados se registren con evidencias sólidas, tanto cuantitativas como cualitativas.

3.1.4 Prueba 4: A partir del inventario de indicadores registrados en ISOLUCION, verificar cuáles corresponden a indicadores de gestión de proceso y cuáles responden a requerimientos de sistemas de gestión, normativos o normas técnicas, con base en su finalidad y fuente de origen.

Validaciones realizadas:

Se analizaron los indicadores existentes en ISOLUCION, vinculados a los procesos que componen el mapa de proceso de la entidad, tomando como referencia su propósito, descripción y fórmula. Con base en esto se realizó una clasificación orientada a identificar aquellos que son propios de la gestión del proceso, de aquellos que derivan de requisitos normativos o técnicos específicos.

Resultados:

Para el ejercicio, la OCI estableció la siguiente tipología de indicadores para el ejercicio de categorización:

- **Indicadores de gestión:** indicadores que miden el desempeño global o estratégico de un área, proceso y que su utilidad radica en la toma de decisiones a partir del seguimiento a metas planteadas.
- **Indicadores de seguimiento a actividades internas del proceso:** que consiste en indicadores a actividades puntuales, que permiten monitorear paso a paso el funcionamiento interno del proceso y sirven para mejorar la eficiencia, detectar cuellos de botella, ajustar procedimientos internos.
- **Indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo SG- SST,** que dan cumplimiento a los indicadores requeridos por el Decreto 1072 del 26 mayo del 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo"
- **Indicadores NTC PE 1000:2020,** que corresponde a los exigidos en la "Norma Técnica de la Calidad del Proceso Estadístico".

De acuerdo con la anterior clasificación se obtuvo la siguiente categorización:

CATEGORIZACION	INDICADORES
Indicador de Gestión	36 indicadores
Indicador de NTCPE:1000 2020	85 indicadores
Indicador SG SST	9 indicadores
Indicadores de seguimiento a actividades internas del proceso	15 indicadores

El detalle de la categorización dada a cada indicador analizado se presenta en el documento de anexos, en la *Tabla 7. Categorización de Indicadores*.

RECOMENDACIÓN OCI

Considerando que el propósito de los indicadores definidos para los procesos es monitorear el desempeño de estos a fin de proveer datos objetivos que sirvan de base para identificar desviaciones, priorizar acciones y asignar recursos adecuadamente, con el fin de fortalecer la eficiencia y eficacia de los procesos, se recomienda:

- Revisar los Indicadores internos de seguimiento del proceso, para determinar la utilidad que puedan tener los resultados arrojados para toma de decisiones, específicamente por el líder, como responsable del proceso.
- Revisar y analizar los indicadores, especialmente aquellos que corresponden exclusivamente a requerimientos normativos, ya que su inclusión en la categoría "indicadores de gestión" no refleja su propósito real. Esos indicadores deben documentarse y gestionarse dentro de la operación estadística correspondiente o en el sistema normativo respectivo, dado que su formulación y aplicación es obligatoria y responde a exigencias externas. En consecuencia, no aportan valor para evaluar el desempeño o eficiencia de los procesos internos. Específicamente, se sugiere reclasificar, los indicadores definidos por la NTC PE 1000:2020 para operaciones estadísticas y los exigidos en el marco del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).
- Explorar el aprovechamiento de las funcionalidades de ISOLUCION como herramienta tecnológica para la gestión integral de los indicadores de la entidad, diferenciando su propósito. En este sentido, se recomienda administrar de forma centralizada, a través de esta plataforma, los indicadores de gestión, los correspondientes a los sistemas de gestión y aquellos exigidos por normativas específicas (como el SG-SST o la NTC PE 1000:2020). Esta integración permitiría a la entidad contar con una fuente única de información, facilitando el control, seguimiento y análisis por parte de las áreas responsables en cada caso.

3.1.5 Prueba 5: Evaluar si los indicadores actualmente disponibles son útiles para la alta dirección o líderes de proceso como insumo para la toma de decisiones y si responden adecuadamente a sus necesidades de información.

Validaciones realizadas:

En esta prueba se aplicó una encuesta dirigida a los líderes de proceso, para explorar su cercanía, conocimiento y uso de indicadores para toma de decisiones, a partir de una muestra de los indicadores de los procesos a su cargo.

Resultados:

La prueba se aplicó a los siguientes procesos:

LIDER PROCESO	PROCESO	ENCUESTA
D.O DICE	Comunicación	NO
Jefe OSIS	Gestión de Información y Transformación Digital	SI
D.T DRA	Gestión de Proveedores de Datos	SI
Secretaria General	Gestión Financiera	SI
Jefe OAJ	Gestión Jurídica	SI
Subdirección	Producción Estadística	SI
D.T DIRPEN	Regulación	NO
Jefe OPLAN	Sinergia Organizacional	SI

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

¿Qué tipos de indicadores considera serian útiles para medir la gestión de su proceso?, las respuestas fueron las siguientes:

OSIS	OPLAN	SG-FINANCIERA	DRA	OAJ	SUBDIRECCION
Indicadores de tiempo, Indicadores de calidad, Indicadores de satisfacción del cliente, Indicadores de productividad	Indicadores de calidad, Indicadores de satisfacción del cliente	Indicadores de calidad	Indicadores de calidad, Indicadores de satisfacción del cliente	Indicadores de tiempo	Indicadores de tiempo, Indicadores de productividad, Indicadores de calidad, Indicadores de satisfacción del cliente

Con relación a la pregunta de si existen aspectos o métricas de su proceso que actualmente no se están midiendo y se consideren importantes para evaluar su desempeño, las respuestas fueron:

LIDER	Existen aspectos que no se midan?	Cuales?
OSIS	SI	Eficiencia, efectividad, productividad, capacidad de proceso, nivel de servicio TIC, indicadores de seguridad informática y digital
OPLAN	NO	
SG-FINANCIERA	NO	
DRA	SI	Indicadores de satisfacción de cliente, indicadores de pertinencia de la información acopiada, indicadores de oportunidad de la información acopiada
OAJ	NO	
SUBDIRECCION	SI	Puntualidad de difusión de los productos estadísticos, seguimiento a cronogramas y tiempos de contratación

En cuanto a, si se hace uso de los indicadores, las respuestas fueron:

LIDER	¿Hace uso de sus indicadores actuales?	¿Cuáles pueden ser los obstáculos para su uso?
OSIS	NO	No son compartidos los resultados ni se ven acciones puntuales a partir de sus resultados, salvo cuando hay incumplimiento
OPLAN	SI	
SG-FINANCIERA	SI	
DRA	SI	
OAJ	SI	
SUBDIRECCION	NO	No permiten la toma de decisión sobre el proceso, por lo general son presentados al finalizar los flujos de trabajo cuando se publican las estadísticas, no son oportunos. En ese momento ya no son útiles.

Con relación a la pregunta ¿a partir del desempeño de algunos de los indicadores de los procesos, ha podido identificar o ha implementado algún tipo de acción? Se indicó que:

LIDER	¿Ha tomado acciones a partir del desempeño?	¿Cuáles acciones?
OSIS	SI	En el caso del SPI se puede gestionar con las áreas medidas o correctivos que permitan a los proyectos retomar su buen desempeño
OPLAN	SI	Investigación de accidentes laborales, análisis de estructura de riesgos, creación de indicadores para el cumplimiento normativo
SG-FINANCIERA	SI	Seguimiento permanente a la información contable; seguimiento permanente a la disponibilidad de recursos; seguimiento permanente al proceso de pago de las cuentas de cobro, procesos fundamentales para establecer la eficacia y eficiencia de las actividades del Área Financiera a nivel nacional.
DRA	SI	La ejecución de relacionamientos y de programas de fortalecimiento ha permitido visualizar claramente el universo de tareas misionales del GIT de GDP. Por lo tanto, son indicadores fundamentales para la toma de decisiones, sirviendo como denominador para evaluar los relacionamientos que permiten acopio total o parcial, y los fortalecimientos que se encuentran en cada fase ó finalizados.
OAJ	SI	Se han identificado las causas que generan acciones de tutela en contra de la entidad y se han implementado acciones con las áreas para mitigar las mismas.
SUBDIRECCION	NO	

Las recomendaciones dadas por quienes respondieron la encuesta en relación con los indicadores fueron las siguientes:

LIDER	¿Cuáles acciones?
OSIS	Mejorar el conocimiento interno de formulación y seguimiento a través de indicadores de gestión, formular indicadores agregados, generar un modelo de gestión por indicadores real, cambiar ISOLUCION como plataforma de indicadores porque no es funcional en ese aspecto
OPLAN	Identificar y evaluar la percepción de la satisfacción del cliente
SG-FINANCIERA	Los Indicadores el Área Financiera están integrados por variables independientes que miden la calidad de la oportunidad y tiempo para la entrega de productos y consolidación de información financiera, por lo

	tanto, dichos indicadores son de suma importancia para el desarrollo de tareas del Área Financiera.
DRA	Los indicadores de gestión actuales son adecuados pues representan efectivamente las tareas que están bajo el control del GIT de GPD y son insumo fundamental para medir las variables que no están bajo el control del GIT de GPD.
OAJ	Ninguna
SUBDIRECCION	Hay que cambiarlos todos los indicadores y tratar de implementar un sistema de medición del proceso como los que se usan en las grandes industrias altamente automatizada y con sistemas de calidad muy rigurosos. La subdirección de manera directa no tiene indicadores a su cargo, estos indicadores están a cargo de cada uno de los GIT adscritos a las Direcciones Técnicas.

De acuerdo con lo anterior, se observa el interés de los líderes de contar con indicadores de aspectos relevantes que les permitan conocer el desempeño de sus procesos y tomar decisiones.

Así mismo, en la encuesta se solicitó realizar una valoración individual de los indicadores propios de cada proceso, considerando tres criterios: relevancia, utilidad y accesibilidad/comprensión. A continuación, se presentan los resultados consolidados y analizados por proceso y criterio:

Proceso	Relevancia	Utilidad	Accesibilidad y Comprensión
Gestión de Información y Transformación Digital	4,7	3,0	3,4
Sinergia Organizacional	5,0	5,0	4,9
Gestión Financiera	5,0	5,0	5,0
Gestión de Proveedores de Datos	5,0	4,0	5,0
Gestión Jurídica	5,0	5,0	5,0
Producción Estadística	1,5	1,5	1,1

En virtud de las respuestas entregadas la OCI analizó la percepción del valor de los Indicadores, por parte de quienes respondieron la encuesta, como se presenta a continuación:

- En los procesos de Gestión Financiera, Sinergia Organizacional, Gestión Jurídica y Proveedores de Datos consideran que los indicadores con los que cuentan son altamente relevantes, útiles y comprensibles, lo que sugiere que encuentran en ellos un insumo real y práctico para la gestión.
- En el caso de Gestión de Información y Transformación Digital, aunque los indicadores son percibidos como relevantes (4,7), su utilidad práctica es valorada solo en 3, lo que puede indicar

oportunidades de mejora en cómo se usan o comunican los resultados para apoyar la toma de decisiones.

- Por último, en el proceso de Producción Estadística se expresó que los indicadores actualmente en uso no son relevantes ni útiles (valoración de 1,5 en promedio), y además, que presentan dificultades de accesibilidad o comprensión (1,1). Este resultado es especialmente relevante, ya que pone en evidencia una desconexión entre los indicadores existentes y las necesidades reales del proceso.

RECOMENDACIÓN OCI

- Asegurar que los indicadores respondan a necesidades reales de gestión, identificadas directamente por quienes lideran los procesos y que enfrentan decisiones estratégicas y operativas a diario.
- Eliminar o rediseñar aquellos indicadores que actualmente no aportan valor para el seguimiento del desempeño, ya sea por falta de oportunidad, irrelevancia frente a sus objetivos, dificultad para interpretar los resultados, o porque reflejan el estado de actividades ya concluidas.
- Formular nuevos indicadores o ajustar los existentes, enfocándolos en:
 - ✓ Medir aspectos clave como eficiencia, calidad, productividad, nivel de servicio y satisfacción del cliente.
 - ✓ Establecer frecuencias de indicadores que permitan realizar seguimientos oportunos y anticiparse a desviaciones o antes de finalizar un flujo de trabajo o actividad medida.
 - ✓ Considerar que los resultados obtenidos, tras la medición de los indicadores, deben facilitar la toma de decisiones y servir como insumo para sustentar solicitudes ante la alta dirección (por ejemplo: asignación de recursos, implementación de mejoras o acciones correctivas).
- Implementar una estrategia de comunicación y retroalimentación, donde los resultados de los indicadores se compartan y analicen periódicamente por los líderes responsables y demás funcionarios de la entidad promoviendo su apropiación y uso efectivo.
- Revisar la plataforma tecnológica utilizada actualmente (ISOLUCIÓN) para verificar si está limitando el acceso, comprensión o análisis de los indicadores. Y de ser necesario, explorar alternativas que faciliten la consulta, interpretación y visualización de los datos por parte de los líderes.

3.2.OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Analizar las herramientas para el seguimiento de indicadores de gestión, con el fin de identificar puntos de optimización de los recursos operativos empleados en la gestión de estos.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de riesgos de gestión – Proceso Sinergia Organizacional RG 4: Posibilidad de pérdida reputacional por deficiencias en la asesoría prestada debido a debilidades en la estructuración de las herramientas del sistema.

Riesgo identificado OCI 2: Posible afectación operativa por reprocesos en la implementación y seguimiento de indicadores de gestión debido a la utilización de múltiples herramientas institucionales no articuladas entre sí.

3.2.1 Prueba 6: *Verificar si las actividades realizadas por la OPLAN para acompañar la construcción y modificación de indicadores han sido efectivas para apoyar a los procesos en la construcción y modificación de indicadores útiles y alineados con su gestión; así mismo, evaluar si las actividades de seguimiento de la OPLAN permiten detectar desviaciones y formular los planes de mejoramiento para que estas sean subsanadas.*

Validaciones Realizadas:

Con base en la documentación: "Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión" SIO-020-PDT-002, "Guía registro de resultados de indicadores de gestión" SIO-020-GUI-003 y el riesgo de gestión, RG 4, del Proceso Sinergia Organizacional, la OCI llevó a cabo la verificación del cumplimiento de estos lineamientos y su concordancia con las prácticas actualmente implementadas.

Resultados:

Al realizar la verificación de las actividades contenidas en la documentación establecida por la entidad para realizar el seguimiento, formulación y monitoreo de los indicadores, se observaron las siguientes situaciones:

- Teniendo en cuenta el mapa de riesgos del proceso de Sinergia Organizacional "RG 4 Posibilidad de pérdida reputacional por deficiencias en la asesoría prestada debido a debilidades en la estructuración de las herramientas del sistema" y su control asociado RG4C2 "Los integrantes de gestión organizacional realizan asesorías a los procesos de acuerdo a las

*necesidades del SIGI y a lo establecido en los procedimientos transversales del proceso SIO, a través de reuniones o mesas de trabajo con los procesos asignados” y aunque dentro de las políticas documentadas en el procedimiento de *formulación y monitoreo de indicadores de gestión* vigente, prevén que los procesos pueden apoyarse en la OPLAN para la creación, actualización o ajuste de sus indicadores de gestión y la OPLAN participa en las actividades “3 Estructurar los componentes del indicador”, a partir de los resultados de la prueba 2, se identificó la necesidad de fortalecer las actividades realizadas en los acompañamientos del equipo de la OPLAN y relacionar estas como controles dentro de dicho procedimiento*

- En cuanto a la participación del líder de proceso, de acuerdo con el “Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión” SIO-020-PDT-002, este solo participa en la actividad “4. ¿Se aprueba el indicador?”, con base en la revisión de la ficha técnica; con relación a este aspecto la OCI identifica que se limita su involucramiento en fases clave como la identificación de aspectos críticos a medir. Dado que el líder del proceso es el principal usuario de la información que se genera, su participación debería ser más activa desde las etapas iniciales de formulación.
- El Procedimiento de formulación y monitoreo de indicadores de gestión vigente indica que el análisis de tendencia del resultado es responsabilidad del delegado del proceso, que en la mayoría de los casos es el enlace de calidad responsable de realizar los reportes, lo cual podría ser un factor de desconexión entre la operación del proceso y la lectura estratégica de los resultados.
- Para el monitoreo realizado desde la OPLAN, según el mencionado procedimiento se generan informes de manera semestral, que tienden a centrarse en el cumplimiento formal, de acuerdo con lo verificado en documentos y conversado con el proceso, no se contempla análisis a profundidad del comportamiento de los indicadores se ha contemplado la necesidad de realizar acompañamiento a los procesos para definir acciones correctivas cuando se requiera.
- No se identifican claramente definidos punto de control relacionados con la adecuación de los indicadores con el objetivo alcance y subprocesos del proceso, lo cual podría debilitar la utilidad de los indicadores como instrumentos de gestión.
- La socialización de resultados se realiza a través de los informes generados desde la generación de informes periódicos y según lo informado por el proceso, a través de comités directivos, en este sentido, no se observa que este establecido documentalmente este ejercicio de socialización de resultados a la alta dirección en instancias de comité.

- Por otro lado, se observó que la OPLAN se encuentra en proceso de actualización del "Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión" vigente y con esto la implementación del formato CREMA que acompaña la creación o actualización de indicadores.

RECOMENDACIÓN OCI

En el proceso de actualización del "Procedimiento formulación y monitoreo de indicadores de gestión" que se está llevando a cabo, considerar la inclusión de actividades que fortalezcan el sistema de medición de desempeño institucional, tales como: desarrollo de capacidades internas en análisis y gestión de información, mediante formación dirigida tanto a la OPLAN como a los líderes de proceso, de modo que puedan diseñar indicadores útiles, comprender su comportamiento y emplearlos como insumo real para la toma de decisiones y lineamientos claros sobre el diseño, revisión, monitoreo y uso de los indicadores por parte de los líderes de proceso, alineados con los objetivos estratégicos de la entidad y operativos del proceso.

4. CONCLUSIÓN GENERAL

Se observó que el DANE cuenta con una estructura de indicadores de gestión que se encuentran vinculados con los procesos institucionales, y a los cuales se les realiza seguimiento en cuanto a su desempeño, no obstante, de acuerdo a los aspectos presentados en el contenido de este informe, se observa la oportunidad de fortalecer la articulación institucional, promoviendo un enfoque más integrado que permita a los indicadores convertirse en verdaderas herramientas de gestión estratégica y operativa, así mismo, se observa la necesidad de aumentar la participación de los líderes de proceso, mejorar las capacidades técnicas de acompañamiento y consolidar entornos tecnológicos que faciliten el análisis, seguimiento y toma de decisiones con base en la información generada, aspectos que contribuirían a que el sistema de indicadores se alinee de manera más efectiva con los objetivos institucionales y aportar valor real a la gestión de los procesos.

Cordialmente,



YULY DAYAN QUICENO RUSSI

Jefe Oficina de Control Interno

Proyectó: Maritza del Rocío Nieto – Asesor OCI