

INFORME DETALLADO

Título de la Consultoría	Consultoría al Plan de Acción Institucional 2025
Objetivo General	Determinar que las metas institucionales del Plan de Acción Institucional PAI 2025 sean: claras, medibles y alineadas con la visión, misión y objetivos estratégicos de la entidad, que exista sinergia entre los diferentes planes institucionales, que se evidencie adecuada programación y ejecución presupuestal para cada meta y que se cuente con una metodología de seguimiento efectiva por parte de la primera y segunda línea de defensa; y proporcionar las recomendaciones a que haya lugar con el fin de dar cumplimiento de estándares y mejores prácticas.
Objetivos Específicos	✓ Revisar los componentes de la programación de metas. ✓ Analizar su articulación del PAI 2025 con el componente estratégico de la entidad, en cumplimiento de la normatividad aplicable, incluyendo las actualizaciones realizadas (compromisos gerenciales). ✓ Verificar que la programación presupuestal de cada meta permita identificar su ejecución presupuestal. ✓ Evaluar la metodología de seguimiento y monitoreo por parte de la primera y segunda línea de defensa.
Alcance	Revisión del PAI 2025, a partir de una muestra estadística de metas, junto con la programación de los recursos asignados. Se tendrán en cuenta las metas con niveles de cumplimiento inferior al esperado en la vigencia 2024, con su respectiva reformulación en la presente vigencia.
Criterios	Normativa Externa: Ley 87 de 1993, Normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado Art 12, Literales e y g. Ley 152 de 1994, Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. Art 26 y 29. Ley 190 de 1995, Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la Administración Pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa. Art 48 Ley 1474 de 2011, Estatuto anticorrupción. Art 74. Ley 1712 de 2014, Ley de transparencia y Derecho de acceso a la Información Pública Nacional. Ley 2294 de 2023 Por el cual se expide el plan nacional de desarrollo 2022- 2026 "Colombia potencia mundial de la vida". Manual Operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión Versión 5. Dimensiones 2 y 4. Decreto 1499 de 2017, por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, Capítulo 3 Modelo Integrado de Planeación y Gestión

Decreto 612 de 2018, por medio del cual se fijan directrices para la integración de los planes institucionales y estratégicos al Plan de Acción por parte de las entidades del Estado.
Decreto 262 de 2004, Modificación de la Estructura del DANE. Art 10.
Circular No. 04 de 2005 Consejo asesor del gobierno nacional.
Normativa Interna: Plan Estratégico Institucional PEI 2023 -2026 V.2.
Plan de Acción Institucional - PAI 2024 y 2025 DANE-FONDANE.
Procedimiento elaboración de los planes institucionales anuales DES-020-PDT-001 Versión 15.
Guía gestión de rendimiento de los gerentes públicos Código: GTH-070-GUI-008, Versión 2.

1. LIMITACIONES AL ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

No fue posible ejecutar la Prueba 8 "Determinar a través del cruce entre los reportes del SPGI y los valores asociados en el PAI, la adecuada programación presupuestal, tanto de recursos de inversión como de funcionamiento para cada una de las metas establecidas en el PAI 2025", debido a que actualmente se encuentra en fase de diseño y desarrollo la funcionalidad del SPGI para la interoperabilidad de este sistema con la programación de metas del PAI.

Así mismo, no se ejecutó la Prueba 6 "Verificar a través de una muestra significativa, la articulación y coherencia de la formulación de metas, con la formulación de compromisos gerenciales para la vigencia 2025", debido a que, a la fecha de elaboración del presente informe, no se encontraban formalizados estos compromisos.

Cabe anotar, que a pesar de que no fue posible efectuar una evaluación profunda acerca de las temáticas mencionadas anteriormente, se generaron conclusiones y recomendaciones acerca de estos aspectos en el apartado del objetivo específico relacionado. Lo anterior, a partir del estado de avance que pudo establecer esta consultoría a través de las entrevistas realizadas al personal involucrado en dichos procesos y las evidencias proporcionadas.

2. MÉTODOS, PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Esta consultoría estableció 10 pruebas a partir de los 4 objetivos específicos contenidos en el programa de trabajo aprobado, así:

Objetivo Específico Asociado	Prueba #	Objetivo de la Prueba
<i>Revisar los componentes de la programación de metas.</i>	1	Verificar a través de una muestra significativa, la articulación y coherencia de cada uno de los elementos del componente de "programación de metas" contenido en el instrumento establecido por la OPLAN para la vigencia 2025.
	2	Verificar a través de la revisión de una muestra significativa de metas, que en la formulación del PAI 2025 se hayan subsanado las brechas identificadas por parte de la tercera línea de defensa, en cuanto a la reformulación de metas de vigencia 2024 a 2025, formulación de metas anuales, metas sin asignación de recursos de funcionamiento, individualización de metas, integración de metas del PAI con planes institucionales, debilidades en el seguimiento de reportes de metas.
	3	Evaluar a partir de los resultados de la prueba 1 y a través de una muestra significativa de enlaces de las áreas que presentan brechas o desviaciones en la formulación de las metas PAI 2025, el nivel de experticia y competencia de estos enlaces involucrados en la formulación, monitoreo y reporte de seguimiento desde la primera línea de defensa.
	4	Evaluar a través de una muestra de metas 2025 los componentes y criterios de formulación para las metas tipo stock, y determinar la pertinencia de los elementos relacionados en el indicador planteado.
<i>Analizar la articulación del PAI 2025 con el componente estratégico de la entidad, en cumplimiento de la normatividad aplicable, incluyendo las actualizaciones realizadas (compromisos gerenciales).</i>	5	Verificar a través de una muestra significativa, la articulación y coherencia de la formulación de metas, con cada uno de los elementos del componente de "alineación estratégica y alineación con procesos" , contenidos en el instrumento establecido por la OPLAN para la vigencia 2025.
	6	Verificar a través de una muestra significativa, la articulación y coherencia de la formulación de metas, con la formulación de compromisos gerenciales para la vigencia 2025.
<i>Evaluar la metodología de seguimiento y monitoreo por parte de la primera y segunda línea de defensa.</i>	7	Verificar que la metodología establecida para el seguimiento y monitoreo por parte de la primera y segunda línea de defensa, a cada una de las metas, permita reflejar de manera periódica y oportuna el estado real de estas, y establezca alertas tempranas para la toma de decisiones, cumpliendo con los estándares y recomendaciones externas establecidas.
<i>Verificar que la programación presupuestal de cada meta permita identificar su ejecución presupuestal.</i>	8	Determinar a través del cruce entre los reportes del SPGI y los valores asociados en el PAI, la adecuada programación presupuestal, tanto de recursos de inversión como de funcionamiento para cada una de las metas establecidas en el PAI 2025.
	9	Evaluar la efectividad del instrumento de seguimiento y monitoreo a la ejecución de metas y ejecución presupuestal para el PAI 2025, en cuanto a su contenido, metodología aplicada y generación de reportes en tiempo real, de manera que reflejen cambios en la programación presupuestal y su respectiva justificación.
	10	Determinar la causa por la cual existen áreas o dependencias con asignación de presupuesto de inversión, cuya ejecución no se materializa en ninguna de las metas contenidas en el PAI 2025, y generar las recomendaciones a que haya lugar.

El propósito de la aplicación de estas pruebas fue **generar alternativas de solución a los aspectos revisados**. Para esto, se combinaron diferentes métodos que serán expuestos de manera más amplia en el apartado 3 de resultados.

3. RESULTADOS

3.1. OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Revisar los componentes de la programación de metas.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de Riesgos del Proceso RG3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por la inadecuada formulación de los planes (PEI, PAI, PAAC) debido a la desarticulación de los lineamientos estratégicos y la ejecución presupuestal, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Identificado por la OCI1: Posibilidad de afectación reputacional por incumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Nacional de Desarrollo (PND), a causa de la ausencia de generación de alertas tempranas sobre el cumplimiento de metas, originado en la inadecuada formulación, evaluación y seguimiento de los indicadores establecidos en estas, por deficiencias en los procesos de planificación y monitoreo.

Validaciones Realizadas:

- Se verificó a través de una muestra estadística de 49 metas:

3.1.1. **Prueba 1:** La articulación y coherencia de cada uno de los elementos del componente de "programación de metas" contenido en el instrumento establecido por la OPLAN para la vigencia 2025. Ver Anexo1 - Tabla1.

Resultados:

Una vez analizados los componentes de la programación en las 49 metas seleccionadas en la muestra, se observa que 33 de estas presentan algunas brechas correspondientes a los parámetros establecidos para su adecuada formulación.

- i. Para la meta OSIS_20, la meta total, unidad de medida y fórmula del indicador no guardan coherencia, considerando que al aplicar la fórmula su resultado no genera un valor porcentual, tal como se plantea en la unidad de medida y meta total.
- ii. En cuanto al indicador formulado para las metas: DIR_GEDI_1, OAJ_6, SG_ADM_4, SG_GH_3, SG_CP_3, DIRPEN_1, DIRPEN_11, DSCN_2, DSCN_18, DSCN_19, DSCN_20, DSCN_21, DSCN_23, DSCN_25, DCD_3, DCD_22, DCD_24, DCD_25, DIMPE_1, DRA_3, DRA_RREE_9, DT_3, FONDANE_2; se observa una única variable, lo que no permite establecer una comparación entre dos o más tipos de datos, para elaborar una medida cuantitativa en su aplicación al momento del seguimiento, ni identificar cómo se calcula el avance de cumplimiento del indicador.
- iii. La meta OPLAN_8 menciona una línea base del 50%, a pesar de que esta meta se planteó para 2024 y se evaluó como finalizada por parte de la OPLAN. De otra parte, no es posible establecer si el avance

programado es acumulado para cada trimestre; de ser así se entendería que para el 3 trimestre no habrá avance en la ejecución de la meta.

- iv. DIR_GEDI_1: Esta meta viene de la no ejecución total de la meta GEDI_1 de 2024; sin embargo, en el informe del IV trimestre de la OPLAN la meta 2025 que da continuidad a esta es la meta GEDI_2, tiene como base la ejecución del 80% de la meta en 2024.
- v. SUB_2: La programación de avance de la meta parece reflejar que no se cumplirá con su totalidad en la vigencia desde el momento de programación inicial, lo que no guarda un principio lógico en la programación anual.
- vi. OSIS_20: La unidad de medida podría ser en unidad, dado que el entregable son documentos metodológicos.
- vii. La formulación de las metas OPLAN_7 y OPLAN_8, no permiten determinar el detalle en su alcance: - OPLAN_7: En 2023 y 2024 se formuló la meta como el cumplimiento de la fase 1 de documentación de las OOEE. Para 2023, se alcanzó un 93%, siendo esta la base de formulación de la misma meta para 2024; sin embargo, en la vigencia actual se formula la meta nuevamente como el cumplimiento de la fase 1, con una meta total del 100%. - OPLAN_8: En 2023 y 2024 ya se había formulado. Para 2023 se planteó: "Cumplimiento de la Fase 2-Documentación de operaciones estadísticas revisada y actualizada en el Sistema Integrado de Gestión, de acuerdo con la metodología establecida", la cual se dio como cumplida en esa vigencia. Para 2024, la meta OPLAN_10, se formuló: "Documentación complementaria de operaciones estadísticas revisada de acuerdo con la metodología definida" la cual se dio como terminada. Sin embargo, en la vigencia actual se formula nuevamente con una meta total del 100%.
- viii. DICE_6: En el informe de 4 trimestre de OPLAN, no se plantea esta meta como la continuidad de lo que quedó pendiente de gestión en la vigencia 2024 para la meta DICE_2. Se especifica que dicha meta tendrá continuidad a través de la formulación de la meta 2025 DICE_2: Elaborar un documento con el diseño e implementación de la estrategia de accesibilidad del portal web que permita el cumplimiento de la clasificación del nivel AA de conformidad con la norma NTC 5854.
- ix. La meta FONDANE_2 *"Consolidar los informes de evaluación del proceso estadístico durante la vigencia"*, no contempla acciones a emprender desde la gestión de FONDANE, frente a los resultados obtenidos a partir de la consolidación de esta información, especialmente las observaciones que permitan la toma de decisiones para mejorar los diferentes aspectos que se detecten en estos.

De otro lado, se observó que la Dirección de Metodología y Producción Estadística – DIMPE, no formuló para esta vigencia metas relacionadas con la elaboración de los boletines y anexos propios de las OOEE a cargo de esta dirección técnica, en relación con las fases del proceso PES que ejecuta y en línea con el objetivo del proceso: *"Generar y comunicar información estadística con los atributos de calidad estadística y los principios fundamentales de las estadísticas oficiales para satisfacer necesidades de información del Gobierno, la economía y el público"*. En este sentido, a través de las reuniones sostenidas con el grupo de Planeación estratégica de la OPLAN, se espera que para la siguiente versión del PAI se evalúe la pertinencia de la formulación de estas metas, teniendo en cuenta

además la asignación de recursos de inversión y funcionamiento destinados a la ejecución de las actividades desarrolladas por el proceso en el marco del cumplimiento de su objetivo.

RECOMENDACIÓN OCI

Se recomienda a la primera línea de defensa tomar como referencia la presentación elaborada por la OPLAN y las recomendaciones que esa oficina como segunda línea de defensa ha socializado respecto al proceso de formulación de metas. Por otro lado, se pueda revisar cada uno de los elementos y componentes del instrumento de formulación del PAI, con el objetivo de subsanar las desviaciones que puedan identificar para la totalidad de metas formuladas y solicitar su ajuste de manera oportuna, de esta forma el monitoreo y seguimiento a cada una de las metas, reflejará de manera adecuada el estado de avance y permitirá identificar posibles retrasos o incumplimientos, de manera tal que se puedan tomar decisiones de manera oportuna sobre las reprogramaciones a que haya lugar. Teniendo en cuenta que las desviaciones más recurrentes tienen que ver con la formulación de indicadores de seguimiento y monitoreo a las metas, esta consultoría precisa:

"Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que, comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo". (DANE – 2009). En este sentido, es importante que las fórmulas de los indicadores establezcan una relación entre dos o más variables, de manera tal que su aplicación permita medir, monitorear, predecir y administrar el desempeño de cada una de las metas formuladas en relación con el avance esperado o programado, y genere información útil para detectar cualquier discrepancia, tomar los correctivos oportunos y mejorar el proceso de toma de decisiones.

3.1.2. Prueba 2: Que en la formulación del PAI 2025 se hayan subsanado las brechas identificadas por parte de la tercera línea de defensa, en cuanto a la reformulación de metas de vigencia 2024 a 2025, formulación de metas anuales, metas sin asignación de recursos de funcionamiento, individualización de metas, integración de metas del PAI con planes institucionales, debilidades en el seguimiento de reportes de metas.

Resultados:

Una vez aplicadas las pruebas 1 y 5, se pudo establecer que la OPLAN como segunda línea de defensa, ha incorporado las recomendaciones efectuadas al seguimiento al monitoreo del PAI por parte de la tercera línea de defensa, en cuanto a los lineamientos establecidos, guías y capacitaciones a la primera línea relacionadas con los parámetros para formulación de metas en la presente vigencia; adicionalmente, los informes y boletines publicados en el marco del seguimiento a la ejecución de metas por parte de la segunda línea de defensa, han establecido recomendaciones, evidencias de aplicación de puntos de control y alertas tempranas sobre la ejecución de las metas en relación con su avance cualitativo y cuantitativo en cada trimestre. Por otro lado, se continúan observando algunas brechas y aspectos por mejorar por parte de la segunda línea de defensa, en cuanto al seguimiento a la

programación de recursos de inversión asociados a cada meta y los reportes de su ejecución, relacionados además estos últimos con las reprogramaciones que se efectúan a lo largo del año. En este sentido, esta consultoría no pudo conocer el grado de avance de la articulación entre el SPGI y la programación presupuestal de recursos de inversión de las metas contenidas en el PAI 2025; sin embargo, se pudo establecer que se está diseñando y construyendo la estrategia para este desarrollo, que se espera que se encuentre en funcionamiento antes del primer monitoreo del año. El análisis detallado de esta prueba se puede encontrar en: Ver Anexo1 Tabla2.

RECOMENDACIÓN OCI

Se recomienda a la primera línea de defensa, acoger las recomendaciones y guías generadas por la segunda y tercera línea de defensa, para subsanar las brechas que se mantienen en la formulación de las metas del plan de Acción Institucional.

3.1.3. Prueba 3: Se evaluó a partir de los resultados de la prueba 1 y a través de una muestra estadística de 15 enlaces de las áreas que presentaron brechas o desviaciones en la formulación de las metas PAI 2025, el nivel de experticia y competencia de estos enlaces involucrados en la formulación, monitoreo y reporte de seguimiento desde la primera línea de defensa. Lo anterior, a través de la aplicación de un cuestionario en Forms.

Resultados:

Se diseñó y aplicó un cuestionario con una batería de preguntas que permitiera evaluar el grado de conocimiento y experticia en 4 temáticas relevantes y específicas.

Del total de 15 enlaces seleccionados en la muestra, 8 dieron respuesta al cuestionario elaborado, este primer indicador refleja la relevancia que se otorga por parte de los enlaces a las temáticas relacionadas.

Por su parte, enlaces indicó no haber hecho parte de la formulación de las metas del PAI por la presente vigencia, por lo cual, el análisis de resultados se realizó sobre la respuesta entregada por los 7 enlaces restantes.

RANGOS DE PUNTUACIÓN					Evaluación Respuestas		
Temática	Puntaje Máximo	Rango Alto	Rango Medio	Rango Bajo	% Rango Alto	% Rango Medio	% Rango Bajo
1. Conocimiento teórico sobre la formulación de metas estratégicas.	14	12 - 14	6 - 11	1 - 5	43%	43%	14%
2. Desarrollo de indicadores	7	6 - 7	3 - 5	1 - 2	29%	14%	57%
3. Metodología para formular metas e indicadores	9	7 - 9	4 - 6	1 - 3	43%	43%	14%
4. Análisis y evaluación de metas e indicadores	5	4 - 5	3	1 - 2	43%	57%	0%

Temática 1. Conocimiento teórico sobre la formulación de metas estratégicas.

El 43% de las respuestas se ubicaron dentro del rango alto de calificación, seguido por un 43% que se encontraron dentro del rango medio. Estos porcentajes evidencian los niveles de entendimiento por parte de los enlaces, acerca de los conceptos fundamentales detrás de las metas estratégicas, su importancia y cómo se relacionan con los objetivos organizacionales.

Temática 2. Desarrollo de indicadores.

Sobre esta temática, los resultados de la aplicación del cuestionario revelaron que el 57% de las respuestas entregadas por los enlaces, se ubicaron en el rango bajo de calificación, lo que supone de acuerdo con los criterios establecidos en el diseño de la batería de preguntas, el grado de habilidad del personal para formular indicadores y que estos sean adecuados para medir el éxito de las metas.

Temática 3. Metodología para formular metas e indicadores.

En cuanto a la medición de la capacidad del personal para aplicar metodologías reconocidas en la formulación de metas e indicadores, se encontró que el 86% de las respuestas de los enlaces, se ubicaron en los rangos medio y alto de calificación, así: 43% rango alto, 43% rango medio.

Temática 4. Análisis y evaluación de metas e indicadores.

Finalmente, al aplicar preguntas para medir la habilidad de los enlaces designados al PAI de hacer un análisis crítico de las metas e indicadores formulados, los resultados del cuestionario reflejan que el 57% de enlaces obtuvieron puntajes ubicados en el rango medio de calificación.

RECOMENDACIÓN OCI

Al respecto, es importante señalar que, si bien es cierto, el "Procedimiento de elaboración de los planes institucionales anuales" CÓDIGO: DES-020-PDT-001 VERSIÓN: 15, señala como responsable de ejecutar la actividad2. "Elaborar y validar la programación", a los enlaces de cada área, esta consultoría recomienda que se involucre a los coordinadores de los GIT, directores técnicos, o jefes de oficina, como responsables en la aprobación de la formulación de las metas que se ejecutarán en el Plan de Acción Institucional, de manera tal que pueda garantizarse su revisión, aprobación o modificación, teniendo en cuenta la relación que estas metas deben guardar no solo con la formulación y cumplimiento de los compromisos gerenciales, sino con los acuerdos de gestión de los funcionarios de planta. Lo anterior, se encuentra enmarcado en la definición que este mismo procedimiento enuncia del Plan de Acción Institucional: "*Instrumento de programación anual de las metas del plan de desarrollo **que permite a cada dependencia de la administración orientar su quehacer** para cumplir con los compromisos establecidos en el plan de desarrollo. A la vez, es el instrumento sobre el cual se realiza la actividad de seguimiento y la autoevaluación*".

De otro lado, se recomienda a la segunda línea de defensa, reforzar el acompañamiento, capacitación a formuladores y revisión en la formulación de las metas de las áreas, con el fin de que puedan identificarse y subsanarse las desviaciones que se identifiquen, antes de la publicación de la nueva versión del plan.

3.1.4. Prueba 4: Se evaluaron los componentes y criterios de formulación para las metas tipo stock, y se determinó la pertinencia de los elementos relacionados en el indicador planteado.

Resultados:

A partir de la muestra seleccionada, se concluye que 5 metas, que corresponden al 30% del total, atienden requerimientos específicos que justifican la modalidad de formulación planteada; sin embargo, sobre 4 de estas, se genera una recomendación para que se puedan formular metas que potencialicen el quehacer del área formuladora. Por su parte, sobre el 71% restante, que corresponde a 12 metas de la muestra, esta consultoría genera una propuesta de metas que están orientadas al fortalecimiento de aquellas actividades que son producto de la demanda de otros procesos internos o de usuarios externos, que se espera sirvan de guía en la formulación de las áreas involucradas, en el marco del mejoramiento en la efectividad de los procesos desarrollados. Ver Anexo1 Tabla3.

RECOMENDACIÓN OCI

Teniendo en cuenta que existen metas y actividades desarrolladas por diferentes áreas que están orientadas a suplir la demanda de otros grupos internos de la entidad o usuarios externos, se recomienda considerar la posibilidad de suscribir metas orientadas al mejoramiento en la efectividad de los procesos desarrollados. Las recomendaciones y propuestas para cada una de las metas seleccionadas en la muestra se pueden ver en el Anexo1 Tabla3.

3.2. OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Analizar la articulación del PAI 2025 con el componente estratégico de la entidad, en cumplimiento de la normatividad aplicable, incluyendo las actualizaciones realizadas (compromisos gerenciales).

Efecto/ Riesgo:

Mapa de Riesgos del proceso RG3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por la inadecuada formulación de los planes (PEI, PAI, PAAC) debido a la desarticulación de los lineamientos estratégicos y la ejecución presupuestal, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Identificado por la OCI1: Posibilidad de afectación reputacional por incumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Nacional de Desarrollo (PND), a causa de la ausencia de generación de alertas tempranas sobre el cumplimiento de metas, originado en la inadecuada formulación, evaluación y seguimiento de los indicadores establecidos en estas, por deficiencias en los procesos de planificación y monitoreo.

Identificado por la OCI3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por debilidades en la integración de los planes institucionales y estratégicos impidiendo una implementación efectiva y coherente de las estrategias institucionales, provocando desgaste institucional.

Validaciones Realizadas:

3.2.1. Prueba 5: *Se Verificó a través de una muestra de 49 metas, la articulación y coherencia de la formulación de metas, con cada uno de los elementos del componente de "alineación estratégica y alineación con procesos", contenidos en el instrumento establecido por la OPLAN para la vigencia 2025.*

Resultados:

A partir del análisis realizado, se identificaron las siguientes situaciones:

En cuanto a la alineación estratégica:

1. 46 metas se relacionan adecuadamente con una línea estratégica del Plan Estratégico Institucional. Sin embargo, se encontraron 3 metas que parece no guardan relación con las líneas estratégicas que se definieron en el instrumento de formulación del PAI. Por lo que esta consultoría presenta una propuesta alternativa para la alineación de estas. Ver Anexo1 Tabla 4.

En cuanto a la alineación con los procesos:

1. Se observó que 40 de las 49 metas seleccionadas en la muestra, no están asociadas a los planes institucionales de la entidad.
2. Se encontró que 7 metas, especifican contribución a las transformaciones del PND de manera congruente con el proyecto de inversión que financia la meta. Por otro lado, la meta OSIS_20, describe que tiene contribución a la transformación: 2_Seguridad humana y justicia social; sin embargo, de acuerdo con el proyecto de inversión relacionado, esta debería estar alineada a la transformación 5_Convergencia regional.

Finalmente, se identificaron 41 metas que no relacionan contribución a ninguna de las transformaciones el Plan Nacional de Desarrollo; en este sentido, y teniendo en cuenta que todos los proyectos de inversión de la entidad se han relacionado a las transformaciones del PND, y que 36 de estas 41 metas están financiadas con recursos de alguno de los proyectos de inversión de la entidad, esta consultoría, propone la relación de dichas metas con la transformación del PND correspondiente, no obstante, se insta a realizar este mismo ejercicio con el total de las metas formuladas en el PAI la presente vigencia. Ver Anexo1 Tabla 5.

RECOMENDACIÓN OCI

Alineación estratégica: Esta consultoría recomienda a la primera línea de defensa, verificar que se hayan relacionado adecuadamente las metas formuladas con las líneas estratégicas del PEI.

Alineación con procesos: Verificar la asociación de las metas establecidas en el PAI con los planes institucionales formulados para la vigencia. De encontrarse relación, se recomienda asociarla en el instrumento de formulación del PAI, de manera que se prevenga el desgaste administrativo. Por otro lado, asociar cada una de las metas a la transformación del PND que corresponda, de acuerdo con lo establecido en los proyectos de inversión de la entidad por medio de los cuales se financian estas metas.

3.2.2. Prueba 6. *Objetivo: Verificar a través de una muestra significativa, la articulación y coherencia de la formulación de metas, con la formulación de compromisos gerenciales para la vigencia 2025.*

Resultados:

Teniendo en cuenta que a la fecha de cierre de aplicación de pruebas de esta consultoría, no se encontraban formalizados los compromisos de los gerentes públicos, se genera una alerta relacionada con la oportunidad en la concertación y formalización de los acuerdos de gestión de los gerentes públicos, toda vez que; por un lado, la Guía Gestión de Rendimiento de los Gerentes Públicos en el numeral 4.2 Formalización, menciona: *"El plazo de la concertación y la formalización no debe ser superior al 28 de febrero de cada año. Esto, para que coincida con la planeación institucional"*, y, por otro lado, el nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0 Versión 2 del DAFP fue publicado en enero de 2024.

En relación con la definición de los acuerdos gerenciales, se pudo evidenciar el compromiso de la alta dirección y la Oficina Asesora de Planeación para garantizar que estos cumplan con los estándares establecidos por la función pública y la entidad, en cuanto a que, como lo describe la guía mencionada anteriormente: *"El gerente público y el superior jerárquico efectúan un intercambio de expectativas personales y organizacionales, y establecen los compromisos a ejecutar de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo, el Plan Estratégico Sectorial, el Plan Estratégico Institucional y el Plan de Acción Anual (Decreto 1083 de 2015, artículo 2.2.13.1.7 y circular externa 100-001 de 2017)"*. Lo anterior, se corroboró, a través de la revisión de los correos remitidos por la OPLAN, en donde transmite recomendaciones a la subdirección como líder del Proceso de Producción Estadística para su concertación, así:

- Los compromisos deben estar alineados con el Plan de Acción Institucional (PAI).
- Se debe incluir una actividad relacionada con la ejecución presupuestal.

En este mismo sentido, a las Direcciones Territoriales y a las Oficinas Asesoras de la Entidad, en donde además se plantea un esquema para que estos compromisos garanticen su alineación con los objetivos institucionales y para que aseguren a través de su ejecución, la calidad de los datos en la fase de recolección/acopio, y los seguimientos respectivos para garantizar los niveles cobertura y oportunidad óptimos en esta fase.

3.3. OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Verificar que la programación presupuestal de cada meta permita identificar su ejecución presupuestal.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de Riesgos del Proceso RG3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por la inadecuada formulación de los planes (PEI, PAI, PAAC) debido a la desarticulación de los lineamientos estratégicos y la ejecución presupuestal, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Identificado por la OCI4. Posibilidad de afectación económica y reputacional a causa de deficiencias en el monitoreo efectivo al cumplimiento de metas formuladas en el PAI 2025 debido a la inadecuada aplicación del reporte, seguimiento y monitoreo a estas, o debilidades en la metodología establecida.

Identificado por la OCI5. Posibilidad de afectación reputacional, económica y técnica, por valoración inexacta del avance en el cumplimiento de los objetivos de la entidad, debido a debilidades en el seguimiento a la ejecución de metas del PAI por parte de la 1ª y 2ª línea de defensa, lo que puede llevar a decisiones erróneas sobre la ejecución del Plan de Acción Institucional.

Validaciones Realizadas:

3.3.1. Prueba 9: *Evaluar la efectividad del instrumento de seguimiento y monitoreo a la ejecución de metas y ejecución presupuestal para el PAI 2025, en cuanto a su contenido, metodología aplicada y generación de reportes en tiempo real, de manera que reflejen cambios en la programación presupuestal y su respectiva justificación.*

Resultados:

En cuanto a los cambios en la programación presupuestal y su respectiva justificación, se conoció a través de una entrevista efectuada con la OPLAN, el desarrollo que se está diseñando actualmente para establecer la relación directa de los recursos de inversión programados en el aplicativo SPGI con las metas formuladas en el PAI, lo cual evidencia un avance importante, en el perfeccionamiento de la programación presupuestal, su relación con el avance en las metas estratégicas y el seguimiento en tiempo real de la ejecución de estos recursos; sin embargo, aún no se ha contemplado que el proyecto pueda extenderse a los recursos de funcionamiento.

RECOMENDACIÓN OCI

Considerando que el desarrollo de alineación entre la programación SPGI y la asignación de recursos para cada una de las metas PAI no considera incluir, en el corto plazo, los recursos de funcionamiento, esta consultoría presenta una herramienta que puede emplearse como alternativa, para identificar y asociar estos recursos a cada meta

formulada en el PAI, el ejercicio se plantea tomando como referencia las asignaciones salariales de los empleados de planta que participan en la ejecución del PAI, con la aplicación de un ejercicio de asignación de cargas que puede tomar como referencia los acuerdos de gestión y metas concertadas. El instrumento diseñado, proporciona elementos para recalcular el valor de cada meta, considerando los movimientos de planta en que incurren las áreas y que están fuera de su control; también permite que se generen de manera automática los reportes de ejecución del presupuesto de funcionamiento de manera trimestral. Es importante señalar, que no se espera que el cálculo de recursos de funcionamiento asociado a cada meta sume exactamente el valor de la totalidad de los salarios asignados a la planta de personal de cada dependencia, el ejercicio se propone como una aproximación a las asignaciones de tareas relacionadas con el cumplimiento de las metas del PAI que involucran al personal de planta.

Ver Anexo 2.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de Riesgos del Proceso RG3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por la inadecuada formulación de los planes (PEI, PAI, PAAC) debido a la desarticulación de los lineamientos estratégicos y la ejecución presupuestal, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Identificado por la OCI1. Posibilidad de afectación reputacional de la entidad por incumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico Institucional (PEI) y del Plan Nacional de Desarrollo (PND), a causa de la ausencia de generación de alertas tempranas sobre el cumplimiento de metas, originado en la inadecuada formulación, evaluación y seguimiento de los indicadores establecidos en estas, por deficiencias en los procesos de planificación y monitoreo.

Validaciones Realizadas:

3.3.2. Prueba 10: *Determinar la causa por la cual existen áreas o dependencias con asignación de presupuesto de inversión, cuya ejecución no se materializa en ninguna de las metas contenidas en el PAI 2025, y generar las recomendaciones a que haya lugar.*

Resultados:

A partir de los cruces de información entre la información de programación de recursos de inversión que reflejan los reportes del SPGI y la programación de metas en la matriz PAI 2025, por parte de cada una de las áreas, dependencias, GIT o direcciones territoriales, se pudo determinar que el 94,1% de las dependencias, GIT, o Direcciones territoriales que tienen asignados recursos de inversión como "*dependencia solicitante*" formularon metas en el PAI 2025 V1, mientras que el 5,9% que corresponde a la Dirección Territorial Suroccidente, y el GIT PQRSO, a pesar de tener programación presupuestal de recursos de inversión, no formuló metas en el PAI 2025. En este sentido es importante recalcar, que no fue posible establecer la evaluación para todos los GIT de la entidad, toda vez que los reportes de la programación presupuestal que genera el SPGI, no contiene este nivel de desagregación.

RECOMENDACIÓN OCI

Esta consultoría recomienda a la Dirección Territorial Suroccidente y al GIT PQRS, formular las metas asociada al uso que se dará a los recursos de inversión programados en el SPGI.

3.4. Objetivo Específico 4: Evaluar la metodología de seguimiento y monitoreo por parte de la primera y segunda línea de defensa.

Efecto/ Riesgo:

Mapa de Riesgos del Proceso RG3. Posibilidad de afectación económica y reputacional por la inadecuada formulación de los planes (PEI, PAI, PAAC) debido a la desarticulación de los lineamientos estratégicos y la ejecución presupuestal, con las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

Identificado por la OCI4. Posibilidad de afectación económica y reputacional a causa de deficiencias en el monitoreo efectivo al cumplimiento de metas formuladas en el PAI 2025 debido a la inadecuada aplicación del reporte, seguimiento y monitoreo a estas, o debilidades en la metodología establecida.

Validaciones Realizadas:

3.4.1. Prueba 7: Verificar que la metodología establecida para el seguimiento y monitoreo por parte de la primera y segunda línea de defensa, a cada una de las metas, permita reflejar de manera periódica y oportuna el estado real de estas, y establezca alertas tempranas para la toma de decisiones, cumpliendo con los estándares y recomendaciones externas establecidas.

Resultados:

A partir de la revisión documental que soporta el proceso de formulación del Plan de Acción Institucional, esta consultoría observó:

- La Oficina Asesora de Planeación, desde su rol en el proceso de Direccionamiento Estratégico, estableció el procedimiento Elaboración de los Planes Institucionales Anuales, en donde se establecen las actividades generales para la formulación del PAI por parte de las diferentes áreas; adicionalmente, al final de cada vigencia el equipo encargado desde la OPLAN, socializa los lineamientos de programación presupuestal y del Plan de Acción Institucional, señalando los aspectos más relevantes a tener en cuenta en el ejercicio de la planeación estratégica, capacita a los enlaces de las áreas en el uso adecuado del instrumento de planeación, describiendo su estructura y cada uno de los elementos que lo conforma, así como del formato de reporte trimestral.

- El instrumento de seguimiento y monitoreo para la ejecución de metas contiene los elementos estratégicos que permiten conocer el estado de avance cualitativo y cuantitativo de cada una de las metas formuladas en la vigencia, permite identificar alertas tempranas en cuanto a retrasos o bajos niveles de avance de cada una de estas. Además, brinda la posibilidad de establecer una relación directa entre las metas estratégicas de la entidad y la ejecución presupuestal tanto de recursos de funcionamiento, como de recursos de inversión. Sin embargo, esta consultoría identificó algunas desviaciones en la implementación de este, por parte de la primera línea de defensa, que se ven reflejadas en los resultados de las pruebas 1 y 5.
- Los boletines de seguimiento al PAI generados trimestralmente por parte de la OPLAN como segunda línea de defensa reflejan un avance importante en la generación de alertas acerca de posibles incumplimientos de las metas formuladas, además la generación de recomendaciones brinda a las áreas una línea de acción para implementar ajustes de manera oportuna.

RECOMENDACIÓN OCI

- Considerar la posibilidad de incluir en el instrumento de planeación, una columna que permita relacionar cada una de las metas formuladas con los procesos del mapa de procesos de la entidad, de manera tal que se puedan generar reportes por proceso, que sirvan para la toma de decisiones estratégicas.
- A la primera línea de defensa, se recomienda el estudio detallado de los informes y boletines de seguimiento que genera la segunda línea de defensa, e incorpore los ajustes que considere pertinentes, con el fin de avanzar en la disminución de las brechas que se identifican en cuanto a la formulación de metas, sus niveles de cumplimiento periódicos, los monitoreos reportados y las evidencias que se disponen para soportar el avance de las metas.
- En relación con el indicador de gestión relacionado con el seguimiento al Plan de Acción Institucional: *DES-01- Áreas, coordinaciones y dependencias informadas sobre los resultados obtenidos de los planes institucionales*, y su fórmula: *(DES-01-A-Cantidad de áreas, coordinaciones y dependencias informadas sobre los resultados obtenidos en los planes institucionales/DES-01-B-Total áreas, coordinaciones y dependencias DANE Central, FONDANE y territoriales.) * 100*, se recomienda al equipo de planeación estratégica de la OPLAN, evaluar la posibilidad de formular un indicador que permita medir, evaluar y monitorear su rol en el seguimiento a la formulación, ejecución y reportes de las metas del PAI, ya que la medición de cantidad de áreas informadas sobre los resultados de estos seguimiento, no proporciona en si mismo una evidencia del mejoramiento en la eficiencia y efectividad del proceso o de la apropiación e inclusión de las recomendaciones que se generan en los boletines e informes de seguimiento por parte de las áreas responsables. Un posible ejemplo de indicador podría ser: *Índice de cumplimiento de recomendaciones*. Fórmula del indicador: *(Número de recomendaciones implementadas / Número total de recomendaciones) * 100*.

4. CONCLUSIÓN GENERAL

Se ha observado un avance significativo en la formulación de las metas del Plan de Acción Institucional, las cuales están alineadas de manera coherente con las líneas estratégicas del Plan Estratégico Institucional. Esta alineación muestra una relación directa y clara, asegurando una integración efectiva de los objetivos institucionales.

En términos generales, las metas definidas responden adecuadamente a las necesidades internas y externas identificadas en cada área, contribuyendo a la satisfacción de los diversos grupos de interés de la institución. Sin embargo, la Oficina de Control Interno ha emitido recomendaciones y alternativas de solución clave que podrían optimizar la formulación y aplicación de los indicadores, particularmente en lo que respecta a la medición del avance real de las metas en cada periodo.

Las recomendaciones y alternativas de solución planteadas apuntan a mejorar la precisión de los indicadores para identificar desviaciones respecto a lo programado, lo cual permitirá a las áreas contar con el espacio necesario para realizar ajustes y reformulaciones en tiempo oportuno.

En cuanto a la verificación de la programación presupuestal de cada meta, los recursos de inversión aún no se encuentran relacionados en la matriz de programación del Plan de Acción Institucional; sin embargo, una vez se materialice la funcionalidad que entrelaza la programación de estos recursos y los reportes de ejecución en el SPGI con cada una de las metas, se mejorará la efectividad del proceso de monitoreo y reporte, y al hacerse de manera centralizada por parte de la segunda línea de defensa, eliminará las desviaciones que se puedan presentar en el marco de las reprogramaciones que se efectúan a lo largo del año. Por su parte, esta consultoría presenta una herramienta que puede servir como guía para el diseño de instrumentos que faciliten el proceso de asociación del presupuesto de funcionamiento para cada meta y el monitoreo a la ejecución de estos recursos.

Por último, se observó que la segunda línea de defensa ha implementado actividades para el mejoramiento en la metodología de seguimiento y monitoreo del avance en la ejecución del Plan de Acción Institucional y para la asesoría y acompañamiento a la primera línea de defensa en la formulación y reporte de las metas de la presente vigencia.

Proyectó: Viviana Torres Velandia

Revisó: Yuly D. Quiceno Russi