



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2021-2024

Procuraduría:
Construyendo desde
la equidad y la diferencia

ANEXO 1

Anexo 1

Descripción del diagnóstico estratégico y de la metodología para la formulación del PEI

El proceso de planeación estratégica basada en riesgos de la PGN para el periodo 2021- 2024, que inició en junio de 2021, se adelantó en tres fases. Durante la fase 1 se realizó el diagnóstico de la institución y el análisis interno y externo; en la fase 2 se definieron los elementos de direccionamiento estratégico (misión, visión, MEGA y principios y valores) y se construyó el mapa estratégico; y en la fase 3, se adelantó el proceso implementación de la estrategia a través de la definición de las iniciativas estratégicas que aportan a los objetivos estratégicos del mapa y del conjunto de indicadores que conforman el Cuadro de Mando Integral de la PGN.



Fuente: elaboración propia

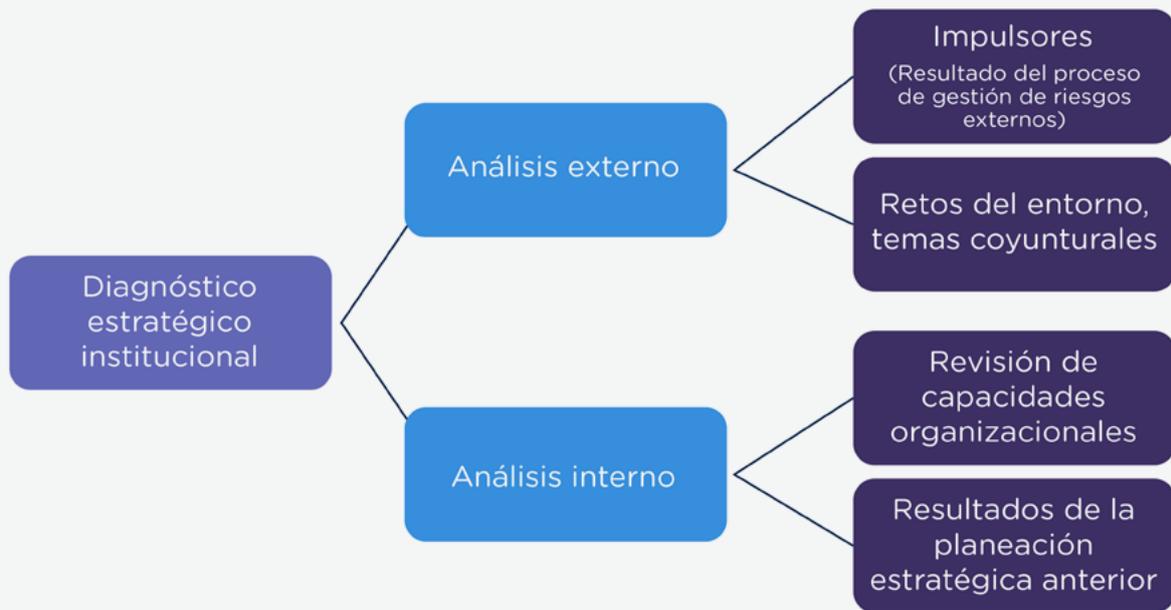
A continuación, se presenta una descripción sucinta de la metodología utilizada, su desarrollo y ejecución.

1. Fase I: Diagnóstico estratégico

Esta fase tuvo como objetivo principal la elaboración de un diagnóstico institucional sobre el cual se definieron los retos y oportunidades que enmarcarían el proceso de planeación. Para ello, se adelantó un proceso simultáneo y complementario de análisis a nivel interno y externo, en relación con el contexto de la entidad, con el fin de identificar los riesgos externos a la entidad y revisar las capacidades institucionales. La metodología para el análisis de la información recolectada es cualitativa de tipo descriptivo, dado que la síntesis de los resultados se obtiene de la vinculación de la información obtenida de tres principales fuentes de información:

- **Fuentes de datos primarias:** por un lado, se realizaron entrevistas y grupos focales con funcionarios de la PGN; como también a funcionarios de otras entidades y organizaciones externas. Por otro lado, se realizó un formulario masivo a funcionarios de la PGN.
- **Fuentes de datos secundarias:** usadas principalmente para el análisis interno, están los documentos de consultorías financiadas por el Programa de Fortalecimiento de la Gestión Institucional; y documentos propios de la entidad, como los son los PEI de años anteriores, informes de gestión, diagnóstico de distintas dimensiones de la entidad, entre otros. A nivel externo, se recurrió a informes y reportes de organizaciones y entidades como la OCDE, el BID, la ONU, entre otros.

Ilustración 2. Componentes del diagnóstico estratégico institucional



Fuente: elaboración propia

1.1 Análisis interno

El objeto de estudio en este caso fueron las capacidades organizacionales actuales y futuras de la PGN, paralelo a un análisis de los hitos y retos de procesos de planeación anteriores, pero que permanecen vigentes para el actual proceso de planeación estratégica.

En ese sentido, se realizaron 10 entrevistas con los líderes de las principales dependencias de la PGN, y 7 grupos focales con funcionarios provenientes de regionales, provinciales y delegadas, que permitieron identificar de primera mano los retos actuales y dificultades que se tienen hoy en día al interior de la institución. Los datos obtenidos de estas fuentes primarias y los documentos de información secundaria se organizaron a través de matrices analíticas de las que se codificó la información recibida.

Complementariamente, se diseñó y envió un formulario masivo del que se obtuvieron 1736 respuestas de funcionarios de todos los niveles y dependencias (de los cuales el 49% fue contestado por servidores públicos de las regiones), el cual permitió recoger diferentes miradas sobre la situación interna de la entidad.

1.1.1 Capacidades institucionales actuales de la PGN

Las capacidades institucionales pueden ser comprendidas como las habilidades existentes en una organización para asumir responsabilidades, operar eficientemente y lograr establecer acciones efectivas que agreguen valor sobre sus usuarios o actores involucrados (Rosas Huerta, 2008). En este contexto, las capacidades institucionales de la PGN son condiciones favorables que es importante no solo reconocer sino mantener en la formulación estratégica 2021 - 2024, pues es sobre tales condiciones que se espera, en parte, construir iniciativas y acciones estratégicas que aborden los desafíos de la PGN, en línea con aspectos externos también identificados como los retos y los impulsores estratégicos.

En seguida se detallan las capacidades institucionales que se identificaron como más relevantes en el marco del diagnóstico efectuado.

- *Efectividad de la planeación estratégica: toma de decisiones, documentación de procesos y seguimiento y evaluación*

Se observa que una parte importante de los funcionarios que respondieron la encuesta consideran que la planeación estratégica ayuda a la toma de decisiones (66,2%) y que ofrece lineamientos claros (55,2%). Ello resulta consistente con lo observado en las entrevistas donde los funcionarios identifican que el reciente proceso de planeación de la PGN fortaleció la gestión de calidad, siendo documentados los procesos, lo que da la oportunidad a sus funcionarios de comprenderlos y, por tanto, gerenciarlos. Así mismo, se señala que la capacitación dada desde la Oficina de Planeación anualmente sobre el desarrollo del plan estratégico institucional ha generado la interiorización de tal instrumento sumando a la comprensión de su relevancia para el trasegar de la entidad.

A lo anterior se suma que se reconoce institucionalmente que las metas e indicadores corresponden a sus funciones misionales adelantadas por los funcionarios, lo que sugiere que el seguimiento y evaluación es relevante en la entidad.

- *Talento humano calificado y accionar misional basado en trabajo colaborativo*

La PGN cuenta con talento humano calificado, entre los 1.736 funcionarios que participaron en la encuesta, el 90,7% tiene estudios universitarios o superiores, incluso 15 trabajadores cuentan con nivel de doctorado. Así mismo, se observa que existe capacidad en el accionar misional de los funcionarios con base en el trabajo en equipo y un entorno colaborativo al interior de las dependencias, asunto reconocido por 76,2% que respondieron la encuesta. Por su parte, frente a la calidad de vida de los trabajadores y la promoción de la igualdad laboral, los funcionarios consideran en su mayoría que estas existen en la PGN.

No obstante, hay espacio para la formación y capacitación a la medida de la PGN, así como a las reinducciones para actualizar al personal, al igual que acciones para ser desarrolladas que permitan identificar elementos que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la equidad al interior de la PGN, siendo incluido lo anterior como parte del desafío relacionado con el gerenciamiento del talento humano.

- *Gestión de la información y comunicaciones institucionales*

Se observa que una mayoría importante de los funcionarios que respondieron la encuesta (86.6%) manifestaron estar de acuerdo con que la información se entiende en la PGN como un recurso, por tanto, en la entidad se diseñan y se aplican políticas de seguridad, integridad y acceso a esta. Lo anterior demuestra que, a pesar de ciertas limitaciones de conectividad, interoperabilidad y acceso, la información es considerada como un insumo estratégico que la entidad viene asegurando de modo que pueda ser optimizado su uso. Ello se suma a la existencia de 12 modelos de analítica que es preciso integrar para optimizar el desarrollo institucional de la PGN, así como el modelo de atención al ciudadano diseñado.

Por su parte, la comunicación institucional a nivel interno es reconocida por el 60,8% de los funcionarios que respondieron la encuesta como un mecanismo que los mantiene informados de la coyuntura; mientras el 63,3% identifica que la comunicación externa ha permitido dar a conocer el trabajo de la entidad. Se trata de capacidades importantes en materia de comunicación que deben ser aprovechadas como base del desafío relacionado con la optimización de la comunicación interna y externa.

1.1.2 Desafíos institucionales actuales de la PGN

Los desafíos de una entidad pública aluden a condiciones específicas que es preciso abordar dado que se identifican como asuntos que pueden surgir ante carencias institucionales o que no se encuentran plenamente desarrollados y que, por tanto, pueden afectar la consecución de los resultados previstos (Raimundi, Molina, Gimenez, & Minichiello, 2014). En el caso de la PGN, los desafíos se relacionan con aspectos propios de la entidad, lo que significa que en general pueden ser superados con decisiones y recursos organizacionales, y se constituyen en variables clave que requieren, además de su identificación, ser gestionados.

En esa línea, con base en los resultados expuestos previamente y con el ánimo de optimizar su función misional, se consideran los siguientes desafíos como aspectos clave a ser intervenidos en la PGN en el marco de la planeación estratégica 2021 - 2024:

- *Integralidad de la construcción de la estrategia institucional y aseguramiento de su despliegue*

En el marco de la formulación del Plan Estratégico Institucional 2021 - 2024 de la PGN se requiere, de una parte, integrar las necesidades institucionales con énfasis en las condiciones particulares de la procuradurías regionales y provinciales; promover la participación de los funcionarios de todos los niveles y áreas, incluido el Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP); y alinear los indicadores de seguimiento y las metas establecidas con los objetivos definidos en tal instrumento.

De otro lado, desde la definición de la planeación estratégica es preciso asegurar el modelo y contenidos para su despliegue en procura de que los cambios en el entorno, afecten en menor medida el trasegar institucional. Ello se suma a lograr desde la Oficina de Planeación mayor acompañamiento y orientación a las diferentes áreas de la entidad sobre dicho despliegue.

Se trata entonces de asegurar que los contenidos definidos en el marco del Plan Estratégico Institucional 2021 - 2024 correspondan a aspectos plenamente reconocidos por el nivel directivo y, en general, por quienes conforman la entidad de manera que puedan ser apropiados; igualmente tales contenidos deben ser medibles y contar con mecanismos para su realización, tales como iniciativas estratégicas y/o actividades institucionales, ello manteniendo la misionalidad orientada hacia la ciudadanía propia de la PGN.

- *Mejoramiento de la coordinación entre dependencias: nivel central y territorial*

Existe una importante proporción de funcionarios que considera que hay falta de coordinación (43,0%) entre las dependencias de la PGN. Esto constituye un desafío en la medida que fallas en la coordinación redundan en ineficiencias institucionales en términos de uso de recursos humanos y físicos. Este hecho se ratifica con lo expresado por la mayoría de los participantes de entrevistas y grupos focales, tanto a nivel central como regional, lo que evidencia que es un aspecto sensible a todo nivel, siendo un aspecto sobre el que los funcionarios se muestran dispuestos a trabajar para lograr su superación.

En relación con este aspecto se observa que actualmente: (i) no hay transversalidad de la información a lo largo de la entidad, lo que dificulta los procesos y el trabajo colaborativo; (ii) se tiene un excesivo número de comités que podrían optimizarse para unificar criterios; y (iii) los canales de comunicación centro-regiones no permiten visualizar las necesidades de información y de recursos humanos en los territorios.

Por tanto, en la definición estratégica 2021 - 2024 de la PGN la coordinación entre dependencias, así como entre el nivel central y el territorial de la entidad, debe ser un asunto para tratar de modo que pueda no solo ser optimizada sino planteada como una estrategia que contribuya a la consecución de los objetivos institucionales definidos, afianzando la comprensión de los funcionarios del alcance especialmente de las diferentes áreas de la organización a las que no pertenecen pero tienen un relacionamiento permanente.

- *Optimización de la comunicación interna y externa como soporte del liderazgo institucional de la PGN*

Frente a la comunicación interna de la PGN, es preciso desarrollar acciones que permitan contar con canales que tomen en cuenta las situaciones particulares de las diferentes áreas de la entidad, especialmente del nivel territorial, de modo que se pueda reaccionar con mayor oportunidad frente a las diversas solicitudes, ello se suma al mejoramiento de la coordinación interna planteada previamente. Ahora bien, sobre la comunicación externa se requiere mejorar la claridad y credibilidad de los mensajes generados desde la PGN, pues se observa falta de conocimiento de las funciones de la entidad por parte de otras entidades y de la ciudadanía.

En ese sentido, lograr canales de comunicación efectivos, internos o externos, se debe convertir en uno de los soportes para que la PGN, de una parte, como líder de Ministerio Público afiance su relación con las personerías, defensorías, entes de control interno, entre otros y logre, de otra parte, transmitir a la ciudadanía de manera comprensible su alcance misional y la relevancia que tiene en el ordenamiento estatal colombiano; lo anterior como una condición clave que facilite desplegar la estrategia institucional 2021 - 2024.

- *Gerenciamiento del talento humano: flexibilidad para adaptarse al cambio*

Actualmente en la PGN resta avanzar en acciones institucionales que contribuyan a la optimización del gerenciamiento del talento humano. Según la información consultada, ello se evidencia, entre otros, en aspectos como expedientes en investigación y trámites pendientes de resolver que se acumulan por falta de personal, e incluso la dualidad entre lo físico y digital dificulta el manejo de expedientes y genera en ocasiones contrariedades en los veredictos producidos.

En este sentido, se observa que, si bien existe un capital humano formado es necesaria su especialización sobre temas específicos tratados en la misionalidad de la PGN, ello aunado a garantizar que la inducción y reinducción de los funcionarios, donde se aborde con precisión el alcance y contenidos de su cargo y el entorno administrativo, sea una condición institucional permanente, así como identificar los elementos (esquema de incentivos) que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la equidad al interior de la PGN.

Lo anterior, debe ser tratado como parte de la definición estratégica 2021 - 2024 desde una perspectiva de flexibilidad soportada técnicamente en un proceso de gestión del cambio, lo cual facilite la comprensión al interior de la entidad no solo de los cambios requeridos, sino de la manera en que pueden efectuarse con énfasis en el gerenciamiento del talento humano.

- *Gestión de información y del conocimiento*

En la formulación estratégica 2021 - 2024 de la PGN deben ser dedicados esfuerzos en aspectos como: (i) optimización de la calidad de la información, especialmente en cuanto a la redundancia de los datos, siendo preciso que se unifique estos con base en la centralización de la radicación de requerimientos y aprovechando los 12 modelos de analítica de datos que aún no se encuentran conectados; (ii) el desarrollo e integración de herramientas asociadas a la cuarta revolución tales como inteligencia artificial, blockchain, machine learning, entre otras, en el marco de la implementación del Observatorio de Vigilancia Tecnológica; (iii) mejoramiento de la conectividad y la infraestructura tecnológica especialmente en el nivel territorial de la PGN; y (iv) lograr la interoperabilidad de los aplicativos existentes (como por ejemplo el Sistema de Gestión Documental -SIGDEA-, el Sistema de Información Misional -SIM-, y el Sistema de Información Administrativo y Financiero -SIAF-) que permita potenciar el uso de la información registrada en todos los niveles de la organización.

- *Gestión financiera y administración con énfasis en el nivel territorial*

Un 39,3% de los funcionarios que participaron en la encuesta considera que los mecanismos presupuestales no están claramente definidos, no son comunicados o monitoreados; mientras que el 41,4% considera que no cuenta con los recursos y el presupuesto necesario para realizar su trabajo. Esto es congruente con lo manifestado en entrevistas y grupos focales, donde se hace un llamado a ampliar el personal, mejorar las condiciones de trabajo en términos de infraestructura y mobiliario, en especial, para atención al ciudadano y almacenamiento de información y archivo.

Lo anterior es aún más visible cuando se analizan las calificaciones dadas por los funcionarios del nivel territorial en donde se encuentra que alrededor de un 38% considera que no cuenta con las herramientas y bienes en buen estado para realizar el trabajo; un 46% planteó no tener los recursos y el presupuesto necesario; y un 44% señala no estar de acuerdo con la claridad de los mecanismos presupuestal existentes. Estas diferencias entre el nivel territorial y central conducen a comprender que, en general, es un desafío el accionar de la PGN en el territorio siendo especialmente asuntos financieros y administrativos, según los datos observados, los más notorios. En esa línea se demanda en la definición estratégica 2021 – 2024 acciones financieras y administrativas enfocadas en equilibrar la relación entre el nivel central y territorial.

1.2 Análisis externo

Este proceso tiene su marco conceptual en el Modelo de Gestión y Planeación basada en Riesgos (MGRP) y la articulación con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la PGN (MIPGN), desarrollado por la consultora BakerTilly para la PGN en 2019. Para este proceso de planeación estratégica basada en riesgos, se usó la metodología presentada en 2020 por la UT Econometría Consultores y Oportunidad Estratégica. Este análisis tenía como objetivo el reconocimiento de retos del entorno, temas coyunturales y de los impulsores estratégicos.

Modelo metodológico de la planeación y gestión basada en riesgos

La “Guía para la administración del riesgo y el diseño de controles en entidades públicas” del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y la norma Icontec NTC-ISO31000, plantean la necesidad de que, para el logro de los objetivos estratégicos de una entidad, ésta se anticipe a los eventos negativos que puedan dificultar el quehacer misional de la misma. La articulación de los dos modelos de gestión anteriormente mencionados provee los elementos necesarios para la operacionalización de la gestión del riesgo.

Con base en estos elementos conceptuales, se sintetizó la metodología en tres etapas para su implementación: 1) contextualización, gestión del riesgo y analítica de datos; 2) articulación estratégica y despliegue y 3) monitoreo, seguimiento y analítica de datos. El marco metodológico se definió bajo la metodología australiana y la metodología de expertos que contempla cinco pasos para la gestión de riesgos, descritos a continuación:

1.2.1 Retos, temas coyunturales y enfoques específicos de atención a tener en cuenta para la Planeación Estratégica

Para avanzar en la identificación de los retos, temas coyunturales y enfoques específicos a nivel externo, se revisaron los grandes elementos de política pública (documentos, marcos normativos o acuerdos a nivel nacional o internacional) que establecen las prioridades y los enfoques del país. Dichos elementos representan a su vez un marco de actuación que brinda elementos al contexto que debe considerar la Procuraduría, para así encontrar una actuación cada vez más pertinente y enfocada. Esto fue complementado con información primaria derivada de entrevistas a personas expertas que permitieron encontrar vínculos entre los elementos encontrados en el contexto y los retos que debe asumir la PGN. En ese sentido, se encontraron diversos temas que fueron abordados desde esta etapa del ejercicio de planeación, particularmente desde las metas asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Elementos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El primer punto relevante se refiere a los **temas que deben ser priorizados por la actual administración**, de conformidad con el contexto actual. En ese sentido, los actores externos y las personas de la entidad entrevistadas manifestaron que se deben atender los siguientes temas:

i) Garantía de derechos: se mencionó de manera frecuente el acceso a la justicia, donde es importante que la PGN trabaje muy coordinadamente con la rama judicial en la oferta de digitalización de la justicia. Además, se espera que la PGN de lineamientos y sirva en la unificación de criterios con los actores de la jurisdicción.

ii) Lucha contra la corrupción: se resalta el memorando de entendimiento PGN y MinTIC sobre transparencia y acceso a la información pública. Ambos temas están enmarcados y tienen relación con el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas).

iii) Reactivación económica y empleo: En el marco de los efectos de la pandemia del coronavirus, se puede generar empleo a partir de obras públicas; lo que tiene relación con el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico). Además, proyectos de inversión en temas sociales como “Jóvenes en Acción” y “Colombia Mayor”, los cuales están enmarcados en el ODS 10 (reducción de la desigualdad en Colombia), son mecanismos de generación de ingresos y oportunidades, los cuales tienen como objetivo lograr llegar a la población correcta y tener impacto en el cierre de brechas económicas

El segundo tema fue la **innovación y el uso de la información**, de acuerdo con el Reporte Nacional Voluntario de avance de los ODS, realizado por el DNP en el 2021, en el que se menciona que uno de los puntos críticos es lograr hacer seguimiento a los avances de los indicadores de la agenda 2030 a partir del uso de datos, logrando tomar decisiones basadas en esta información. También se resalta que es importante la integración de las distintas esferas (privado, sector público, academia) y, a su vez, la consideración de información de todos los territorios. Este punto coincide con las percepciones de los actores externos quienes consideran que es un tema que debe ser atendido por la PGN, en línea con la construcción de instrumentos estructurales a partir de analítica de datos, que permita apoyar transversalmente la misionalidad y la gestión de la Entidad.

Por otro lado, considerando la dificultad en el acceso a la información por parte de algunos sectores de la ciudadanía, es importante generar estrategias de monitoreo y diagnóstico, a partir del uso de redes, plataformas y aplicativos móvil o web que permitan implementar acciones para garantizar el acceso de los ciudadanos a las entidades de vigilancia.

El tercer punto es el **servicio al ciudadano y el enfoque territorial**. Teniendo en cuenta que los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), planteados en la agenda 2030, marcan la hoja de ruta como país, bajo la premisa de “no dejar a nadie atrás”, se debe hacer un esfuerzo para cerrar brechas en las capacidades institucionales de los territorios, por lo que se considera importante el fortalecimiento del servicio de la PGN desde el nivel territorial y el apoyo que debe darse desde el nivel central de la Entidad. En ese sentido, se menciona la necesidad de mejorar las relaciones con entidades como las Defensorías y Veedurías para acercarse al ciudadano, promover, facilitar la participación y articularse con los grupos de participación ciudadana.

Adicionalmente, en el modelo de servicio al ciudadano de la PGN, se construyó una tipología de las procuradurías con los estándares del DNP. Esta construcción sustenta la estrategia territorial de la prestación de servicio y podría permitir avanzar en el cierre de brechas entre los distintos niveles. Dentro de una de las estrategias se encuentra aquella referente al proyecto que pretende fortalecer la “Carpeta Ciudadana Digital” y, en general, la atención al ciudadano con medios digitales.

Elementos relacionados con la OCDE

Desde el punto de vista de las recomendaciones de OCDE, los principales elementos se enfocaron en el mejoramiento de la gobernanza pública, a través de la incorporación de un foco en la integridad y la transparencia de los procesos de la administración pública. Lo anterior se refiere al proceso electoral, que se establece como el primer paso para que ocurran hechos de corrupción y se afecte la gobernanza. Las elecciones presidenciales de 2022 determinarán la salida de la crisis de la pandemia en Colombia y la generación de políticas públicas en los próximos años.

Condicionado bajo el estallido social que se ha presentado en los últimos meses, el proceso en sí mismo estará marcado por los cuestionamientos en materia de transparencia, influencia en diferentes regiones del país y la integridad de los diferentes órganos y funcionarios que se vinculan en el proceso.

Elementos para destacar del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”

Frente a los aportes esperados por la entidad dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”, en el pacto dirigido a la legalidad, seguridad efectiva y justicia transparente para que todos vivamos con libertad y en democracia, se espera la actuación de la PGN a partir de la articulación institucional con el Plan Decenal de Ministerio Público; la promoción y la garantía del derecho de acceso a la información pública, así como en la identificación de acciones conjuntas que permitan la consolidación de los estándares de transparencia consignados en la Ley 1712 de 2014.

Se iniciará con un proceso de adecuación técnica, procedimental, logística, conceptual y de infraestructura tecnológica y física que permita una correcta implementación de la Ley 1952 de 2019 (Modificada el 29 de junio de 2021 por la Ley 2094 de 2021, ‘por medio de la cual se reforma la Ley 1952 de 2019 Código General Disciplinario, y se dictan otras disposiciones’).

Dentro del Pacto IV: por la sostenibilidad: producir conservando y conservar produciendo, CAPÍTULO D. Instituciones ambientales modernas, apropiación social de la biodiversidad y manejo efectivo de los conflictos socioambientales para contribuir a la prevención de los conflictos socioambientales, con la participación de la PGN se promoverán y fortalecerán las audiencias públicas y las veedurías ambientales en la gestión de las CAR. Adicionalmente, se fortalecerá la sociedad civil colombiana como agente que previene y maneja los conflictos ambientales.

En el Pacto XII: por la equidad de oportunidades para grupos étnicos: indígenas, negros, afrocolombianos, raizales, palenqueros y Rrom, CAPÍTULO B. DE GRUPOS INDÍGENAS, Eje Armonía y equilibrio para la defensa de la vida, en el Subcomponente Acceso a la Justicia, Impunidad y Justicia Transicional, la PGN deberá reportar permanentemente a la Comisión de Derechos Humanos de los Pueblos Indígenas (CDDHPI) para que ésta haga el respectivo seguimiento de los avances en las investigaciones sobre las vulneraciones de derechos humanos individuales y colectivos en contra de los Pueblos Indígenas de Colombia.

Dentro del Pacto XIV: Por la equidad para las mujeres, CAPÍTULO A. Fortalecimiento de la institucionalidad de género para las mujeres en Colombia, la Creación del Sistema Nacional de las Mujeres, quien será promovido por la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer (CPEM), como instancia de alto nivel, encargado de incluir en la agenda de las diferentes ramas del Poder Público los temas prioritarios en materia de avance y garantía de los derechos humanos de las mujeres. Este sistema estará integrado por representantes del Gobierno nacional, la Comisión Legal para la Equidad de la Mujer del Congreso, la Comisión de Género de la Rama Judicial, la Procuraduría General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, la Comisión Legal para la Equidad de la Mujer del Congreso, organismos internacionales, secretarías de la mujer del nivel territorial, representantes de la academia y representantes de organizaciones diversas de mujeres que cuenten con conocimiento y experticia sobre los derechos de las mujeres y el enfoque de género.

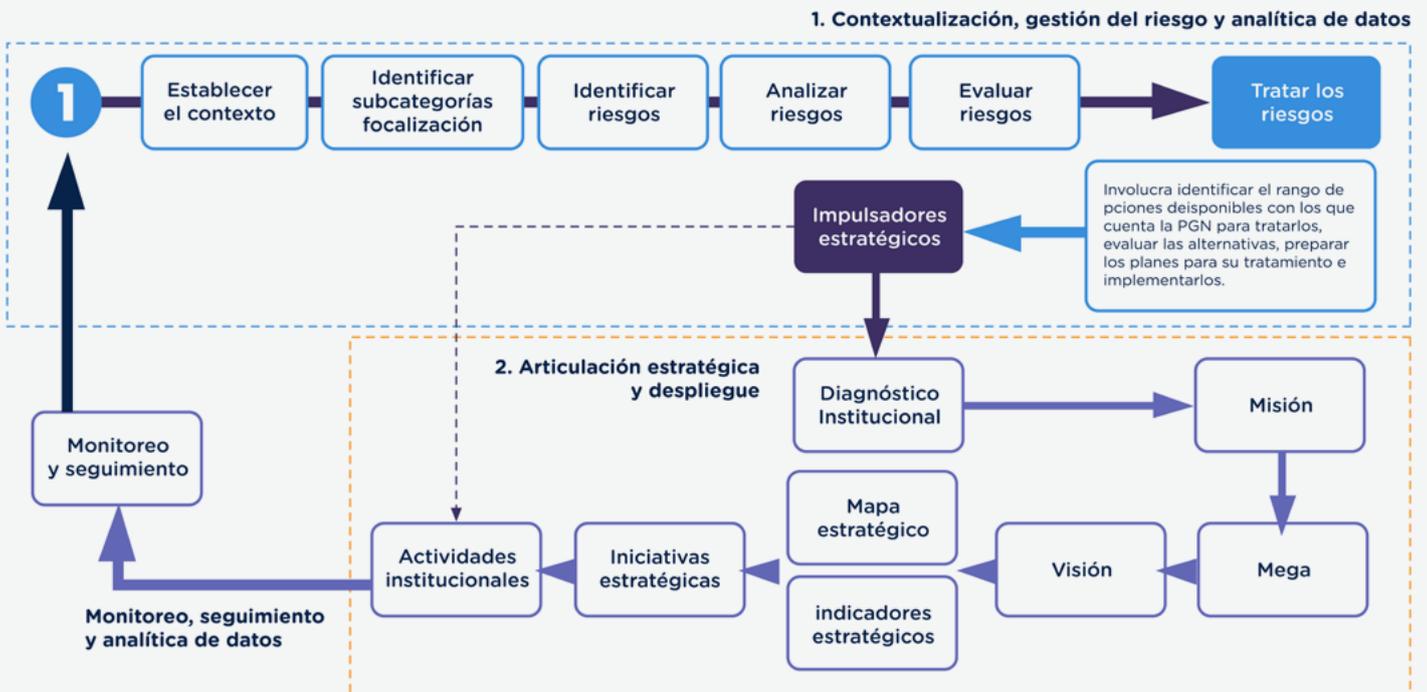
Finalmente, en el Pacto XVI: Por la descentralización, conectar territorios, gobiernos y poblaciones, CAPÍTULO C. Desarrollo urbano y Sistema de Ciudades (SC) para la sostenibilidad, la productividad y la calidad de vida, Ministerio de Vivienda, en articulación con la Procuraduría General de la Nación, formulará lineamientos para una política pública nacional de control urbano y de armonización regulatoria en esta materia.

1.2.2 Identificación, análisis y evaluación de riesgos externos

Para el desarrollo de este proceso, se desarrolló el modelo metodológico establecido en la PGN en el año 2020, el cual plantea los lineamientos para la aplicación del modelo de planeación basada en riesgos externos de la función pública (MGRP), a partir del modelo conceptual utilizado por BakerTilly y el modelo australiano de riesgos, todo lo anterior articulado con el modelo integrado de planeación y gestión de la PGN - MIPGN.

Este proceso busca que la PGN incorpore la gestión de riesgos externos, definidos como aquellos riesgos existentes que impiden el correcto funcionamiento de la administración pública, sobre los cuales debe actuar la PGN en su rol de ente de control. Para su identificación, se establecieron los momentos iniciales en los cuales se deben realizar y articular los diferentes componentes dentro de dicho proceso. Como resultado, se presenta la siguiente ilustración en donde se involucran los elementos clave de los componentes del modelo:

Ilustración 3. Proceso de articulación entre MGRP y la planeación estratégica de la PGN



Fuente: Elaboración propia- con base en (Bakertilly, 2019)

Ilustración 4. Pasos para la gestión de riesgos



Fuente: UT- con base en (AS/NZS 4360, 1999)

Con la identificación de las causas de los riesgos externos categorizados como críticos y graves, es posible establecer los impulsores estratégicos, que permitirán priorizar las temáticas a incluir en la planeación institucional.

1.2.2.1 Etapa 1: Establecer el contexto

En esta etapa se consolidaron los hallazgos del proceso de revisión documental y el proceso de entrevistas y grupos focales a través del análisis PESTEL. Mediante esta metodología se identificaron diferentes desafíos a los que se enfrenta Colombia en términos del fortalecimiento del sector público, la gobernanza y la consolidación de las instituciones de cara a la situación social, ambiental, cultural, política y económica que se ha venido presentando en los últimos años. Todos constituidos como elementos que tendrán influencia dentro de la función misional de la PGN y que deberían estar presentes dentro del radar de la planeación estratégica.

Factor Social

Desde esta perspectiva se hizo una revisión de los principales hallazgos presentados en el “Informe de la Alta Comisionada de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos sobre la situación de Derechos Humanos en Colombia durante el año 2020”. En éste se reflejan unos retos como el aumento de las cifras de violencia, riesgos para los defensores de derechos humanos, masacres de líderes sociales y defensores del medio ambiente. Además, cabe mencionar que la pandemia ha tenido implicaciones en el derecho al trabajo, el nivel de vida adecuado y la educación, consecuencias mayores en la población en condición de vulnerabilidad. Se suma a esta situación un aumento del control territorial por parte de grupos armados no estatales y grupos criminales, derivada de la limitada presencia integral del Estado en estas regiones (ONU HCHR, 2020)¹.

Por otro lado, se resalta la necesidad de romper los ciclos de impunidad que propician la violencia a través del acceso a la justicia. Especialmente, se hace énfasis en la población que viven en zonas rurales en donde existe una limitada presencia de la fiscalía, reducido número de policía judicial y recarga de expedientes, y donde se observa un aumento de la desigualdad y la degradación de algunos derechos.

Sobre el tema de género, pueblos étnicos y sujetos de especial protección, se encontró que Naciones Unidas (2020) reporta un exacerbo de la violencia intrafamiliar, aumento de homicidios y feminicidios que se han presentado en las mujeres, personas lesbianas, gais, bisexuales, transgénero e intersexuales.

Otro factor relevante se presenta en la vulneración de los derechos de niños, niñas y adolescentes a la educación, producto de la reducción del acceso a la educación dentro de las nuevas dinámicas escolares, donde se ha generado una afectación en las zonas rurales en donde el 71,8% no cuentan con internet.

Finalmente, se expuso el caso de los pueblos indígenas y de comunidades afrodescendientes los cuales han sido víctimas de desplazamiento y asesinatos, producto de la presencia de grupos mineros ilegales y narcotraficantes en sus territorios.

1- Considerando que el proceso de planeación estratégica se ha planteado de manera secuencial, el diagnóstico estratégico plantea unos insumos que servirán como una base para determinar la hoja de ruta, incluyendo los objetivos estratégicos y las iniciativas institucionales, con las cuales se podrá determinar cuál puede ser el rol que puede tener la entidad frente a las temáticas que se plantean en el análisis, enmarcadas en su misionalidad.

Factor Político

Desde de la revisión de la perspectiva política, teniendo como referente el panorama de los riesgos que emergen a nivel mundial (Marsh, 2020) y los compromisos adquiridos luego de la inclusión del país como miembro de la Organización para la Cooperación, se encontraron temas relevantes como la **inestabilidad geopolítica**, que se ha visto reflejada en la migración de cientos de personas a territorio colombiano, circunstancia que presionan la prestación de servicios sociales por parte del gobierno.

Por otra parte, se encontró que la **gobernanza tecnológica global** es un tema para tener en cuenta puesto que implica que, ante la ausencia de legislación, se genere la oportunidad para el uso indebido de la información o los eventos adversos como ataques cibernéticos. A una mayor escala, este tipo de ataques pueden impactar el crecimiento económico y social de un país, aumentando las brechas entre países y grupos poblacionales (Marsh, 2020).

A su vez, se evidencia la necesidad de **fortalecer la gobernanza pública** a través de la integridad y la transparencia de los procesos que hacen parte de la administración pública. En este punto, el BID (2020) recomienda procesos para el fortalecimiento de la transparencia, financiamiento de políticas y elecciones, así como la integridad y transparencia en prácticas de cabildeo (lobbying) y el fortalecimiento de la perspectiva regional.

En esta medida, al relacionarlo con acciones que ya se están llevando a cabo, se encuentra que el seguimiento al índice INTEGRA creado por la PGN, se convierte en una herramienta habilitadora del seguimiento a las entidades y, en la misma línea, la adhesión a la OCDE destaca los mayores desafíos de corrupción a los que se enfrenta el país en el nivel regional, donde Colombia se comprometió a llevar a cabo algunas reformas para fomentar la eficiencia institucional, la buena gobernanza pública y la integridad.

En este marco, se encuentran a las Comisiones Regionales de Moralización (CRM) como un órgano cuyo potencial permitiría impulsar la integridad y promover un enfoque coordinado no sólo dentro de la región, sino entre regiones y con el nivel nacional. La PGN hace parte del Sistema de Integridad Pública de Colombia a través de su participación en la Comisión Nacional de Moralización (CNM) y la representación dentro de las CRM.

Factor Político

Desde la perspectiva económica, el análisis documental revela que el país está atravesando por dos fenómenos sociales que afectan el desarrollo económico y el bienestar social. El primero es el fenómeno migratorio venezolano y el segundo está asociado a la crisis generada por la pandemia del COVID -19, impactando el empleo, las finanzas públicas y el acceso a servicios; lo cual plantea como un desafío generar nuevos escenarios para diferentes sectores, demandando una actuación significativa multifacética del Estado colombiano.

Al hacer un análisis de los indicadores, se encontró lo siguiente: caída del PIB colombiano, incremento del Índice de Pobreza Multidimensional, incremento del coeficiente de GINI, y el aumento de la corrupción y economías ilegales (ONU HCHR, 2020). Producto de esto, el panorama económico plantea en el corto y mediano plazo, respecto al proceso de recuperación social y económica, que seguirá de cara a reducir los efectos de la pandemia que se han generado en diferentes escalas y sectores. Tentativamente, se espera que las acciones se concentren en impedir que las personas caigan en situación de vulnerabilidad (BBC, 2021). En Bogotá se sentó el precedente respecto al éxito del Ingreso Mínimo Garantizado como una política de asistencia que busca prevenir la situación de vulnerabilidad.

Adicionalmente, existe un enfoque hacia el fomento de la competitividad, la formalización y el impulso al comercio, donde se deben tener en cuenta el direccionamiento de recursos para la sostenibilidad. Por otro lado, se tienen las medidas de austeridad presupuestal que pueden generar impactos en el uso de recursos públicos, reducción de los gastos y ajuste en el funcionamiento de las entidades del Estado, incluida la PGN.

Finalmente, se debe resaltar el impacto de la corrupción sobre los derechos económicos, sociales y culturales en zonas del país donde el Índice de Pobreza Multidimensional es superior al promedio nacional. De acuerdo con el BID, se deben tener en cuenta factores como los lazos estrechos entre las élites empresariales locales y las élites políticas o los grupos de crimen organizado, quienes pueden inducir prácticas clientelistas. De igual forma, es necesario tener en cuenta los limitados recursos financieros y humanos y la poca presencia del Estado en las zonas rurales remotas, que pueden afectar negativamente la rendición de cuentas, aumentar la desigualdad, la inseguridad y una mayor presencia de grupos de crimen organizado, así como debilitar la gestión y el control público.

Factor Ecológico

El Informe Global de Riesgos señala como otro factor de atención a nivel mundial los temas ambientales, resaltando las deficiencias en la respuesta climática y el impacto de la pérdida de biodiversidad. En este sentido, menciona que los mecanismos diseñados por los gobiernos no han logrado mitigar el cambio climático, donde el incremento desmesurado de los desastres naturales, cada vez más intensos y frecuentes, ha impactado negativamente el bienestar de la sociedad y el desarrollo económico. En cuanto a la pérdida de biodiversidad, el estudio señala que la tasa actual de extinción anual se ha incrementado de decenas a cientos de veces mayor que el promedio de los últimos 10 millones de años. Como consecuencia de esta pérdida, se destaca el colapso de los sistemas de alimentación, el desequilibrio ambiental y la pérdida de fertilidad de los suelos para la agricultura (Marsh, 2020).

Los hallazgos del diagnóstico externo en el ámbito nacional también evidencian la pérdida de biodiversidad como una gran problemática, sumando a la deforestación en la zona del Amazonas y la Orinoquía. En el marco de los mandatos constitucionales, en los cuales se establece a la PGN como entidad garante de los derechos ambientales, es necesario que la Entidad consolide las estrategias de vigilancia frente a esta situación.

Factor Tecnológico

La tecnología se ha convertido en una herramienta habilitadora para la prestación de servicios públicos. La posibilidad de tramitar documentos en línea, solicitar información de interés y avanzar en procesos judiciales, entre otros, han mejorado la oferta de valor de las entidades públicas a la ciudadanía. De acuerdo con Cordella & Continio (2020), la inversión en la justicia electrónica promueve la eficiencia y la relación costo-eficacia de las acciones de los administradores de justicia, la transparencia y lucha contra la corrupción en el sistema.

Para el caso de América Latina, donde la baja confianza en el sistema judicial, la debilidad institucional del mismo, sumado a los problemas sociales, se confirma la necesidad de seguir consolidando la digitalización de la justicia (Cordella & Continio, 2020):

En cuanto a los beneficios generales de fortalecer la tecnología se encuentra un incremento en la eficiencia, transparencia y seguridad jurídica, promoción de la gestión documental y la estandarización de los procedimientos, así como la mejora en el acceso a la justicia por parte de la ciudadanía.

Los hallazgos del diagnóstico externo en el ámbito de la tecnología exponen la importancia del papel de la PGN como actor importante en la transformación digital del poder judicial en Colombia, que puede aportar a la toma de decisiones y el desarrollo de política públicas en un contexto judicial y como cabeza del Ministerio Público. Sin embargo, existe un consenso de que la naturaleza jurídica de la entidad juega un papel ambivalente siendo vigilante de la actuación de las demás entidades, sin caer en la coadministración.

Factor Legal

Desde la perspectiva legal se encontraron dos temas relevantes. El primero relacionado con la Ley para la reforma al Código Disciplinario, este es un componente fundamental para la consecución de los objetivos y la estrategia que desarrolle la PGN, la cual dará herramientas para consolidar a la entidad y así pueda avanzar en la descongestión de cientos de procesos adelantados por la institución.

El segundo tema relevante tiene relación con el proceso de contratación pública, que es la herramienta de gestión de recursos más importante que tiene el Estado, ya que garantiza el cumplimiento de las metas trazadas en los planes y programas y la promesa de valor para los ciudadanos (Transparencia por Colombia, 2020). Se identificó que las principales dimensiones que afectan la contratación pública en Colombia son: (i) los excesos de contratación directa por parte de las entidades públicas en todos los niveles de la administración; (ii) el abuso de los regímenes especiales que permiten evadir la obligatoriedad del Estatuto General de la Contratación (EGC); (iii) las normas presupuestales y cultura de ejecución presupuestal que presionan la tercerización de la contratación y a contratar directamente; y (iv) la recurrencia de contratistas de prestación de servicios.

Para hacer frente a esto, durante la última década el país ha progresado en la promoción de las políticas que buscan salvaguardar la integridad en la contratación. De esta manera, se han implementado diferentes leyes y reglamentaciones² en torno a la generación de condiciones favorables que eviten y prevengan la corrupción (Transparencia por Colombia, 2020). A las leyes presentadas, se pueden agregar casos como el de la transparencia en la contratación y la puesta en marcha de una carrera para servicio público (año 2004), la rendición de cuentas (años 2010 y 2015), la creación de un órgano rector de la contratación en el 2011 y una dependencia encargada de la promoción y transparencia en la rendición de cuentas en la gestión pública (2011).

En este sentido, la PGN puede, desde su función preventiva, tomar acciones para monitorear las estrategias del Gobierno Nacional frente a estas situaciones, las cuales requieren un trabajo articulado de todas las entidades del gobierno, los entes de control y la ciudadanía.

Categorías generales

Finalmente, con base en toda la información recolectada en esta etapa de contexto y en la fase de antecedentes, se establecieron categorías generales que permitieron agrupar las subcategorías definidas en la siguiente etapa. A continuación, se referencian las categorías encontradas:

- 1. Garantía de derechos**
- 2. Combatir la corrupción**
- 3. Preservación del interés público**
- 4. Paz y convivencia**
- 5. Legalidad y territorio**

En la siguiente etapa se definirán las subcategorías, las cuales recogen elementos más puntuales de las grandes problemáticas que aquejan la gestión pública en Colombia para cada una de estas categorías.

2 - i)La Ley 1474 de 2011 – Estatuto anticorrupción – definió el marco jurídico para combatir la corrupción y busca fortalecer mecanismos para prevenir, investigar y sancionar los actos de corrupción; ii) La Política Integral Anticorrupción (PIIA) documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES 167) creó el principal marco de políticas públicas para combatir la corrupción durante el periodo 2013-201; iii) Actualmente, se está formulando una nueva política de integridad, sin objetivos claramente definidos desde el cambio de gobierno; iv) Ley 2016 creó el Sistema Nacional de Integridad, dirigido por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP).

1.2.2.2 Etapa 2: Identificación y priorización de las subcategorías de focalización

En esta etapa se buscó definir las subcategorías de focalización que serían tomadas para realizar la identificación de riesgos. Dichas subcategorías corresponden a la agrupación de temas clave de la gestión pública sobre los cuales la PGN debe priorizar sus acciones, considerando que cuenta con recursos limitados para satisfacer múltiples necesidades relacionadas con su objeto misional. La definición y priorización de las subcategorías se realizó mediante el siguiente proceso:

Definición

- Recolección masiva de información a través de la respuesta de 61 formularios de consulta web distribuidos a 32 oficinas regionales y 16 oficinas provinciales³. Este formulario planteaba preliminarmente algunas subcategorías que debían ser calificadas por los funcionarios mediante un atributo definido como “relevancia”, el cual representaba el efecto que tenía dicha temática en términos de la población que se ve afectada, gravedad de los derechos vulnerados y la temporalidad en la que ocurren eventos. Cabe resaltar que las subcategorías utilizadas en el formulario resultaron de un proceso de análisis cualitativo para la agrupación y consolidación de temas de la gestión y la política pública utilizando elementos de (i) la Constitución Política de Colombia, (ii) el Modelo Conceptual de Planeación Basada en Riesgos – MGRP⁴, (iii) las Estadísticas de tutelas en Colombia, (iv) el análisis documental de fuentes secundarias como políticas de largo plazo o reportes de índices de corrupción en Colombia y (v) la experiencia del equipo de trabajo en los temas pertinentes.
- 12 entrevistas con expertos internos de la Entidad dentro de los que se encuentran la Procuradora General de la Nación, Jefes de Oficina y Procuradores Delegados.

Priorización

Una vez realizada la etapa de definición, se utilizó un proceso mixto para el análisis cuantitativo y cualitativo que derivó en la priorización. El proceso cuantitativo se concentró en promediar la calificación de los formularios a cada una de las subcategorías, mientras que el análisis cualitativo se realizó sobre las respuestas abiertas dadas por los funcionarios, quienes solicitaban incluir subcategorías adicionales. Considerando la multiplicidad de respuestas, se realizó un proceso de codificación actual en el software Nvivo de cara a identificar patrones en las respuestas que derivaran en las subcategorías adicionales. Teniendo en cuenta que estas categorías fueron adicionadas directamente por los funcionarios, se consideraron prioritarias y se les asignó automáticamente la mayor calificación.

Al combinar los resultados cuantitativos y cualitativos, se seleccionaron aquellas categorías que tuvieran mayor valoración promedio, obteniendo 15 subcategorías priorizadas. En la siguiente tabla se referencian las subcategorías seleccionadas

3 - Se realizó un envío total de 313 formularios, lo que significa que las 61 respuestas por parte de los funcionarios corresponden a 19,4%, siendo una cifra significativa por cuanto se tuvo representatividad de la entidad en todo el país, considerando que se obtuvieron respuestas desde las dependencias misionales, el nivel central y las regionales y provinciales.

4 - Modelo desarrollado durante el periodo 2019-2020 por la consultora BakerTilly, proyecto que antecedió a la presente consultoría y estableció las bases teóricas procedimentales para la aplicación de riesgos dentro del proceso de planeación.

Tabla 2. Subcategorías priorizadas

Subcategoría	Categoría	Promedio
Adecuada gestión del servicio civil	Combatir la corrupción	4,00
Acceso oportuno y adecuado a la información	Garantía de derechos	4,00
Acceso oportuno y adecuado a la justicia	Garantía de derechos	4,00
Protección a niños, niñas y adolescentes	Garantía de derechos	4,00
Protección adecuada al derecho a la vida	Garantía de derechos	3,18
Defensa de los derechos humanos	Legalidad y territorio	3,05
Condiciones de vida digna para la población desplazada	Garantía de derechos	3,02
Derechos de las víctimas	Legalidad y territorio	3,00
Desarrollo adecuado de la función pública	Combatir la corrupción	2,98
Protección integral a minorías	Garantía de derechos	2,85
Mecanismos de implementación y verificación del proceso de paz	Paz y convivencia	2,82
Régimen de la actuación estatal en asuntos sociales	Preservación del interés público	2,65
Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición	Paz y convivencia	2,60
Afectación del patrimonio público por recursos públicos dejados de percibir	Combatir la corrupción	2,47
Régimen de la actuación estatal asuntos ambientales	Preservación del interés público	2,60

Fuente: Cálculos UT –Formulario web-subcategorías de focalización

1.2.2.3 Etapa 3: Identificación de riesgos

Una vez priorizadas las subcategorías de focalización, se realizó el envío de un segundo formulario para la identificación de riesgos externos que pueden afectar el correcto funcionamiento de la administración pública del Estado y sobre los cuales la PGN debe actuar según su misionalidad. En este caso, se logró un total de 105 respuestas de 485 formularios enviados, es decir, una tasa de respuesta del 22.2%, en donde se logró la mayor cantidad de representación de las diferentes áreas misionales, regionales y provinciales. Adicionalmente, dentro de la metodología planteada se realizaron 6 espacios de acompañamiento o mesas de ayuda, en donde se brindó apoyo constante a los funcionarios para resolver dudas respecto al diligenciamiento del instrumento y la definición de los riesgos externos de la gestión pública. Teniendo en cuenta que la escritura de los riesgos y causas se presentaron en diversos tipos de redacción, ya que las preguntas formuladas eran abiertas, se realizó el siguiente proceso para la construcción de una matriz definitiva:

1. Identificación de raíz común: se tomaron las palabras comunes, se identificaron riesgos semejantes y se agruparon bajo la misma palabra común (raíz).

2. Definición de la estructura según el riesgo: tomando como base la raíz del riesgo, se realizó la redacción de acuerdo con la estructura propuesta por el equipo de trabajo encargado de acompañar metodológicamente la formulación del PEI.

3. Agrupación de semejantes: se unificaron riesgos semejantes para reducir la base total de riesgos y aumentar la frecuencia.

De acuerdo con la anterior, se clasificaron los 2.115 datos en 421 riesgos finales y se obtuvo la cantidad (o la frecuencia) de cada uno de estos riesgos dentro de las respuestas del formulario. Posteriormente, se organizaron de mayor a menor frecuencia y se tomaron los 34 primeros como aquellos que podían ser objetos de valoración, finalmente se seleccionaron 16 riesgos que fueron llevados al ejercicio de los expertos.

A continuación, se presenta la matriz de los riesgos priorizados.

Tabla 3. Cantidad de respuestas por tipo de riesgo externo

Categoría	Subcategoría	Riesgo	Cantidad
Garantía de derechos	Condiciones de vida digna para la población desplazada	Oferta pública incumplida e insuficiente para la atención a la población desplazada	70
Paz y convivencia	Mecanismos de implementación y verificación del proceso de paz	Acuerdos de paz incumplidos	61
Garantía de derechos	Acceso oportuno y adecuado a la información	Información publicada en los canales de comunicación de las entidades públicas deficiente y de difícil acceso	52
Paz y convivencia	Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición	Victimas vulneradas en sus derechos porque el Sistema integral de verdad, justicia, reparación no garantiza la verdad	46
Garantía de derechos	Acceso oportuno y adecuado a la justicia	Justicia inoperante ante las necesidades de la ciudadanía	43
Garantía de derechos	Protección adecuada al derecho a la vida	Delincuencia incrementada	39
Legalidad y territorio	Derechos de las víctimas	Servicio de atención y respuesta prestado deficiente e inoportunamente	37
Garantía de derechos	Acceso oportuno y adecuado a la justicia	Términos procesales incumplidos por los administradores de justicia	36
Combatir la corrupción	Desarrollo adecuado de la función pública	Políticas públicas diseñadas inadecuada e ineficientemente	32
Garantía de derechos	Protección integral a minorías	Oferta pública incumplida e insuficiente para la atención a las minorías	29
Paz y convivencia	Sistema integral de verdad, justicia, reparación y no repetición	Mecanismos implementados lentamente	26
Combatir la corrupción	Desarrollo adecuado de la función pública	Políticas públicas direccionadas a grupos específicos	25
Garantía de derechos	Protección integral a minorías	Discriminación a la población étnica, afrodescendiente, etc.	24
Legalidad y territorio	Defensa de los derechos humanos	Presencia estatal establecida ausente y deficiente	24
Combatir la corrupción	Afectación del patrimonio público por recursos públicos dejados de percibir	Contratos diseñados y ejecutados de forma direccionada	23
Garantía de derechos	Protección integral a minorías	Políticas públicas diseñadas sin enfoque diferencial	23
Legalidad y territorio	Defensa de los derechos humanos	Fuerza pública asignada deficiente en los territorios	23
Paz y convivencia	Mecanismos de implementación y verificación del proceso de paz	Grupos al margen de la ley rearmados	23
Preservación del interés público	Régimen de la actuación estatal en asuntos sociales	Servicios públicos ofertados deficiente	21
Preservación del interés público	Régimen de la actuación estatal en asuntos sociales	Necesidades básicas cubiertas ineficientemente	21
Garantía de derechos	Acceso oportuno y adecuado a la información	Vulneración al derecho de petición	20
Garantía de derechos	Protección a niños, niñas y adolescentes	Alimentación deficiente a los niños, niñas y adolescentes	20
Legalidad y territorio	Defensa de los derechos humanos	Servicio de atención y respuesta prestado deficiente e inoportunamente	20
Preservación del interés público	Régimen de la actuación estatal asuntos ambientales	Ríos y fuentes hídricas contaminadas	20

Fuente: Elaboración propia

1.2.2.4 Etapas 4 y 5: Análisis y valoración de riesgos

Una vez culminada la etapa de identificación de riesgos se procedió a realizar su valoración. Para este propósito se utilizaron dos fuentes de evaluación:

Panel de expertos: en donde participaron funcionarios de la PGN y otros actores externos. Para este caso, se realizó un taller virtual utilizando la herramienta Jamboard, en donde los participantes debían incluir la calificación para cada uno de los riesgos combinando la probabilidad y 4 tipos de impacto (económico, reputacional, legal y ambiental-social-cultura). Los resultados se promediaron con base en las respuestas de los grupos de personas (funcionario de la PGN y experto temático)⁵

Análisis de la base de datos INTEGR: el cual tiene como propósito estimar la probabilidad de cumplimiento normativo de cada entidad pública en las siguientes categorías: misional, planeación, financiero, contratación, talento humano y control interno (PGN, SF). Este indicador permite medir el desempeño institucional de las diferentes entidades del país y, por ende, se puede asociar con el cumplimiento de su oferta institucional y el valor que le entrega a la ciudadanía. Por consiguiente, se utilizó un sistema de promedio de las diferentes categorías que contiene el indicador y se realizó un proceso de filtro de los sectores que podían tener incidencia para los riesgos que estaban siendo analizados. Finalmente, utilizando la metodología de cuartiles, se cruzó dentro de la matriz de riesgos dentro de la escala del mapa de calor, otorgando la calificación final.

Al combinar este ejercicio y obtener el mapa de calor, se tomaron los riesgos críticos (de mayor gestión activa en un marco de planeación) y graves que deben ser tenidos en cuenta por la PGN. En ese sentido, la combinación de dichas fuentes en términos de los impactos anteriormente mencionados y la frecuencia en la que se producen arrojó la priorización de riesgo. A continuación, se referencian los riesgos categorizados como críticos y como graves:

Tabla 4. Riesgos críticos y graves identificados

Riesgos críticos	Riesgos críticos
<ul style="list-style-type: none">• Justicia inoperante ante las necesidades de la ciudadanía.• Términos procesales incumplidos por los administradores de justicia.• Contratos diseñados y ejecutados de forma direccionada.• Contratos planeados y ejecutados deficientemente.• Políticas públicas inoperantes para prevenir la contaminación de fuentes hídricas y recursos naturales.• Servicio de atención y respuesta prestado deficiente e inoportunamente.• Presencia estatal deficiente en el territorio.• Servicios de salud prestados ineficientes por las EPS.• Innovación del Estado en los procesos o servicios limitada por consecuencias en materia de potenciales investigaciones o afectación en el patrimonio público.• Servicio de educación pública prestado con bajos estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Información publicada en los canales de comunicación de las entidades públicas deficiente y de difícil acceso.• Vulneración al derecho de petición.• Niños, niñas y adolescentes alimentados deficientemente.• Oferta pública incumplida e insuficiente para la atención a las minorías.• Oferta pública incumplida e insuficiente para la atención a la población desplazada.• Acuerdos de paz incumplidos.• Políticas públicas diseñadas inadecuada e ineficientemente.• Personal vinculado por contratación direccionada.• Servicios públicos ofertados deficientemente.

Fuente: Cálculos UT con base en los resultados del Mapa de calor

5 - Adicional a los riesgos, en el desarrollo de la mesa de experto surgieron agregar los siguientes riesgos: (i) Servicios de salud prestados ineficientes por las EPS, (ii) Innovación del Estado en los procesos o servicios limitada por consecuencias en materia de potenciales investigaciones o afectación en el patrimonio público y (iii) Servicio de educación pública prestado con bajos estándares de calidad.

Estos resultados son coherentes con todo el proceso que se ha llevado a cabo para la gestión de riesgos con sus diferentes etapas de recolección. También vale la pena destacar que el proceso permitió llegar de 421 a 19 riesgos externos valorados, mostrando el proceso de depuración que tuvo como resultado la identificación de temas esenciales y homogéneos que pueden ser agrupados, y que se encuentran alineados con el diagnóstico externo y el contexto general que vive el país actualmente. Esto será en definitiva una herramienta valiosa para plantear estrategias desde las funciones misionales, considerando las implicaciones que puede llegar a tener para cada una de éstas.

1.2.2.5 Impulsores estratégicos

Teniendo en cuenta los riesgos resultantes, se construyeron los impulsores estratégicos que serán el insumo para focalizar y priorizar las acciones que puede llegar a realizar la entidad desde el marco de la planeación estratégica. Los impulsores estratégicos se definen como las principales causas de los riesgos críticos identificados de la gestión pública, agrupados por temáticas y elementos comunes, los cuales sirven de insumo para establecer las líneas de acción estratégicas. Estos se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 5. Análisis de causas de riesgos críticos

<p>R1. Justicia inoperante ante las necesidades de la ciudadanía</p>	<p>R2. Términos procesales incumplidos por los administradores de justicia.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de un sistema organizado y falta de personal idóneo. • Falta de pedagogía y explicaciones claras de las decisiones de la justicia. • Inobservancia de los procedimientos internos y términos contemplados en la Ley para la atención de peticiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de personal Administrativo y Profesional (abogados) y demasiado trámite para cada asunto. • Verificación de cargas laborales. • Falta de herramientas de control de plazos de las actuaciones y falta de estandarización en los trámites dentro del proceso.
<p>R3. Contratos diseñados y ejecutados de forma direccionada</p>	<p>R4. Contratos planeados y ejecutados deficientemente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de los mecanismos de verificación contractual. • Financiación de campañas políticas. • Debilidad normativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad de los mecanismos de verificación contractual. • Financiación de campañas políticas. • Debilidad normativa
<p>R5. Políticas públicas inoperantes para prevenir la contaminación de fuentes hídricas y recursos naturales</p>	<p>R6. Servicio de atención y respuesta prestado deficiente e inoportunamente</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Baja articulación institucional y normativa. • Ineficientes procesos de control. • Subordinación de las Corporaciones Autónomas Regionales a los Intereses Económicos de los Clanes Políticos Territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja capacidad institucional en el manejo de la información. • Falta de coordinación con las demás instituciones. • Recursos financieros limitados.
<p>R7. Presencia estatal deficiente en el territorio</p>	<p>R8. Servicios de salud prestados ineficientes por las EPS</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad institucional. • Deficientes canales para atender la problemática en territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mal diseño de las políticas públicas en relación con las EPS. • Falta de personal médico idóneo y deficiente inspección. • Ausencia de control y vigilancia del ente de control.
<p>R9. Innovación del Estado</p>	<p>R10. Servicio de educación pública prestado con bajos estándares de calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia en la evaluación de impacto. • Temor a los mecanismos de control. • Cinturón jurídico-burocrático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento deficiente del docente. • Mala selección de docentes desde los factores psicológicos y actitudinales. • Falta de inversión en dotación e infraestructura

Fuente: Cálculos UT con base en los resultados del Mapa de calor

A partir de estos resultados, los impulsores son los siguientes:

- **Gestión de datos y tecnología**

Las entidades del Estado presentan una limitada capacidad para la gestión de datos, desde restricciones en el acceso a la tecnología, a la conectividad y una problemática en el uso y apropiación de los sistemas. Multiplicidad de sistemas de información, duplicidad de información, cultura del papel y cambios generacionales de los funcionarios, así como la gestión del cambio hacia la transformación digital, son algunos de los factores que dificultan la generación de procesos de transparencia y de buen uso de los datos. Adicionalmente, la disponibilidad limitada en el acceso a recursos impide la estructuración de proyectos tecnológicos transversales que generen eficiencias estructurales para la prestación de la oferta institucional y los diferentes procesos que los soportan, afectando a los usuarios finales y a los ciudadanos.

- **Cercanía al ciudadano y procesos de pedagogía**

Las entidades del Estado aún presentan falencias respecto a la cercanía a la ciudadanía, impidiendo atender de manera adecuada en términos de tiempo, recursos y soluciones, a los ciudadanos y las problemáticas que se generan. Existen procesos burocráticos y falta de sinergia entre procesos que evitan el flujo adecuado entre macroprocesos, información, soluciones y respuestas esperadas por parte de los ciudadanos. Adicionalmente, se encontró la falta de procesos pedagógicos para que los ciudadanos entiendan la misión de cada institución, las entidades responsables a quienes deben acudir en caso de ver sus derechos vulnerados, y la oferta de trámites y servicios que tienen a su disposición.

- **Estructura, proceso y articulación intrainstitucional**

La estructura de las entidades limita la eficiencia y eficacia de los procesos, impidiendo cumplir a cabalidad con el objeto misional para lo cual fueron creados. Esto a su vez invita a que la debilidad, en la forma como se componen, conlleve a la posibilidad de presentarse conflictos de intereses, la creación de dependencias producto de cuotas burocráticas alejadas de las necesidades y realidades institucionales, a su vez, se encuentra que existe una falencia en términos multidisciplinarios dentro de las entidades, que generen armonización de procesos desde una óptica estructurada, entendiendo la cadena de valor, pensando en la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados. Esto genera duplicidad de procesos, falta de claridad de responsables de las diferentes funciones que se desempeñan, entre otros.

Finalmente, la estructura en sí misma de la oferta genera que haya una reducida capacidad de coordinación y articulación intrainstitucional que evite apuntar a objetivos comunes o proyectos conjuntos para atender eficazmente las diferentes necesidades del país.

- **Esquemas de contratación**

De manera transversal, se encuentra que en todos los sectores de la gestión pública identificados dentro del proceso de gestión de riesgos, existen falencias dentro de los esquemas de contratación, tanto a nivel de la planta de personal como para la ejecución de proyectos. Los excesos en la contratación directa por parte de las entidades públicas en todos los niveles de la administración, el abuso de los regímenes especiales que permiten evadir la obligatoriedad del Estatuto General de la Contratación (EGC), las normas presupuestales y cultura de ejecución presupuestal que presionan la tercerización de la contratación y a contratar directamente, así como la recurrencia de contratistas de prestación de servicios, son puerta de entrada para el desarrollo de prácticas indebidas.

- **Enfoque y prioridad de las políticas públicas**

Atado con la lejanía de las instituciones respecto a la ciudadanía, se encontró que las políticas públicas en algunos casos no realizan un entendimiento adecuado de las necesidades que se presentan en las diferentes zonas del país, y no priorizan de manera adecuada la población objetivo. A su vez, la dificultad en la medición del impacto de las diferentes medidas genera que no se pueda evaluar el costo/beneficio de estas, logrando direccionar el enfoque.

- **Capacidad de gestión y servicio en las entidades**

Adicional a los problemas de la estructura organizacional, se presentan limitadas capacidades en los equipos humanos de las diferentes entidades. Se alejan en la selección de los perfiles, las necesidades propias de las instituciones y el proceso de formación y capacitación, limitando la actuación y la capacidad de respuesta ante diferentes problemáticas que surjan.

- **Relevancia de la presencial estatal en lo regional**

En las categorías identificadas y en los diferentes sectores, se encontró que existen una marcada reincidencia respecto a la poca presencia de las entidades del estado a nivel regional. Así pues, se aducen diferentes problemáticas que se traducen en una baja oferta institucional, recursos limitados, insuficiencia de funcionarios, desarticulación entre instituciones y una baja comunicación entre el territorio y el nivel central.

2. Fase 2: Direccionamiento estratégico

En esta fase se utilizaron los insumos obtenidos de los diagnósticos interno y externo, específicamente, los impulsores estratégicos y desafíos internos de la entidad para la construcción de los elementos para el direccionamiento estratégico (misión, visión y MEGA) y el mapa estratégico de la entidad. Por su parte, para los principios y valores se acogió la idea de mantener el **Código de Integridad de los Servidores de la Procuraduría General de la Nación**, establecido mediante proceso participativo en el año 2020.

La definición de estos elementos se llevó a cabo en espacios de construcción conjunta y participativa con los funcionarios de la entidad, de los niveles central, regional y provincial. Se realizaron seis (6) sesiones organizadas en dos tipos de talleres. Dos (2) sesiones se destinaron a talleres para la construcción de misión, visión y MEGA, y cuatro (4) para talleres para la construcción del mapa estratégico. La metodología de estos talleres se describe a continuación.

2.1 Talleres para el direccionamiento estratégico

Estos talleres se dividieron en dos etapas. En la primera, se dieron a conocer los resultados de la etapa de diagnóstico a los funcionarios con el fin de que ellos mismos priorizaran los impulsores y los desafíos de acuerdo con los criterios de “urgencia” e importancia” en una escala de “baja”, “media” y “alta”. Una vez los funcionarios realizaron esta priorización de manera individual, los resultados eran discutidos en plenaria y eran sujeto de modificaciones. La segunda sesión tenía como objetivo la construcción de los elementos para la definición de la misión, la visión y la MEGA. Al igual que la primera sesión, estos procesos fueron de carácter participativo y se contaba con dos insumos: (i) los resultados de priorización obtenidos de la sesión 1 y (ii) las preguntas orientadoras asociadas a los componentes teóricos a los que responden cada elemento de direccionamiento.

La **Misión** responde a las preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Para qué lo hacemos? Se espera que tenga una redacción sencilla, que no dé lugar a interpretaciones y pueda ser comprendida por los grupos de valor, que sea concreta y en lo posible, que sea motivadora, de fácil recordación y que justifique la importancia de la entidad. De acuerdo con lo anterior la Misión de la PGN se reescribió así:

La Procuraduría General de la Nación representa a la sociedad ante el Estado, al vigilar la integridad y transparencia de la administración pública para la garantía de los derechos humanos y del ciudadano y la preservación del patrimonio público, y así mejorar el bienestar y la prosperidad de la ciudadanía.

Por su parte, la **Visión** responde a las preguntas: ¿Cuál es la imagen deseada de la entidad en el futuro? ¿Qué resultados se propone conseguir a 10 años con la prestación de los servicios? ¿Por cuáles características le gustaría que la entidad fuera reconocida en 2030? ¿Qué atributos o adjetivos deberían mencionarse cuando se habla de la gestión pública y la garantía de derechos en el 2030? Con base en las reflexiones realizadas en los talleres, se definió la visión así:

Para 2030 la PGN se consolida como una entidad fortalecida, cercana al ciudadano y referente en materia de prevención en la vigilancia de la gestión pública, la garantía de los derechos y la defensa del patrimonio público de la Nación.

Para la definición de la **MEGA** que corresponde a una meta ambiciosa y realizable a corto plazo, se definieron las temáticas centrales a desarrollar en los próximos cuatro años y cómo éstas se plantean como desafíos (cualitativos o cuantitativos) dentro de las capacidades de la institución para 2024. Teniendo en consideración estos aspectos, se estableció la siguiente MEGA:

En el 2024:

Las actuaciones de los servidores públicos de la PGN incluirán un enfoque de equidad frente a las asimetrías en la atención a grupos minoritarios y más vulnerables.

Se habrán apropiado las herramientas tecnológicas y de analítica disponibles.

La función preventiva se habrá fortalecido a partir de líneas de acción formuladas e implementadas.

La función disciplinaria se hará más eficiente y permitirá la descongestión de radicados represados.

La función de intervención se habrá posicionado como un factor transformador del sistema de justicia.

2.2 Talleres para la construcción del mapa estratégico

El último elemento que define la estrategia es el mapa estratégico. Es el eje fundamental de la traducción de la estrategia y el punto de partida para la construcción de los indicadores y metas.

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Score Card, bajo una estructura específica:

- Los **objetivos** son declaraciones de acciones que aclaran la forma en la que implementaremos la estrategia para alcanzar la MEGA; son un conjunto relacionado de prioridades que buscan cumplir la estrategia.

- La **perspectiva** es una forma de ver y organizar los objetivos estratégicos por temas similares y con relación a la generación de valor.

- Las **relaciones de causa y efecto** son aquellas relaciones que unen los objetivos de diferentes perspectivas, las cuales explicitan el hilo conductor de la estrategia.

Ilustración 5. Perspectivas y generación de valor

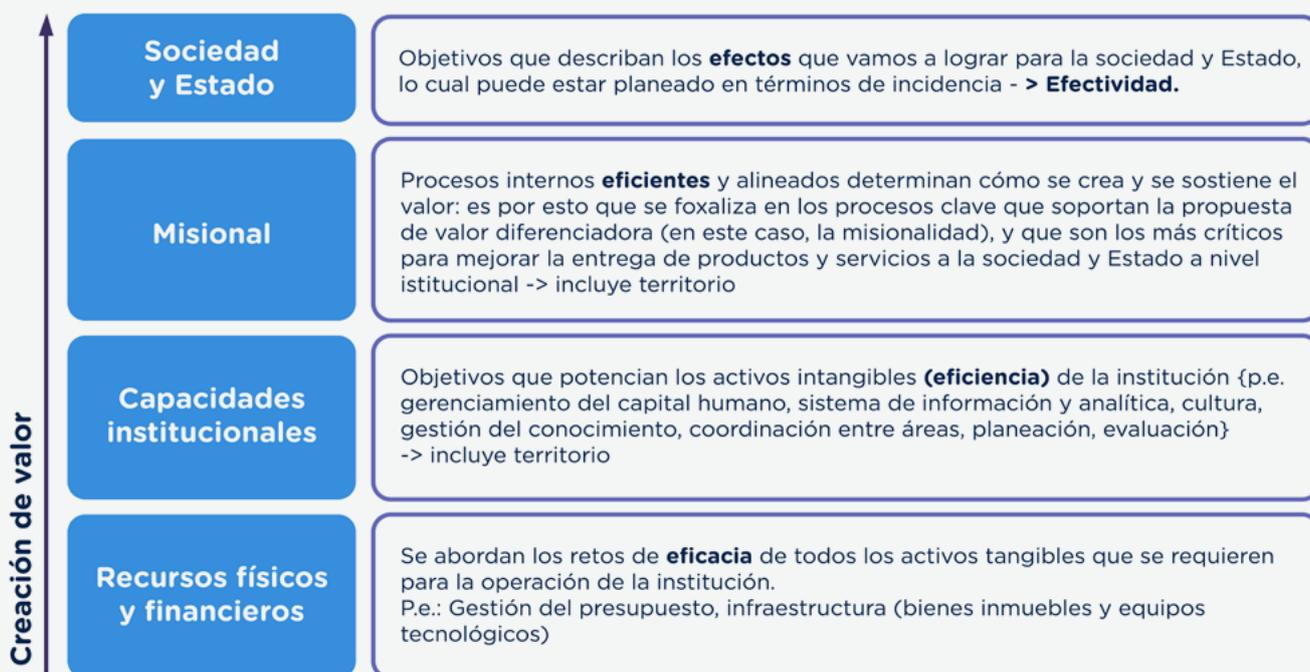


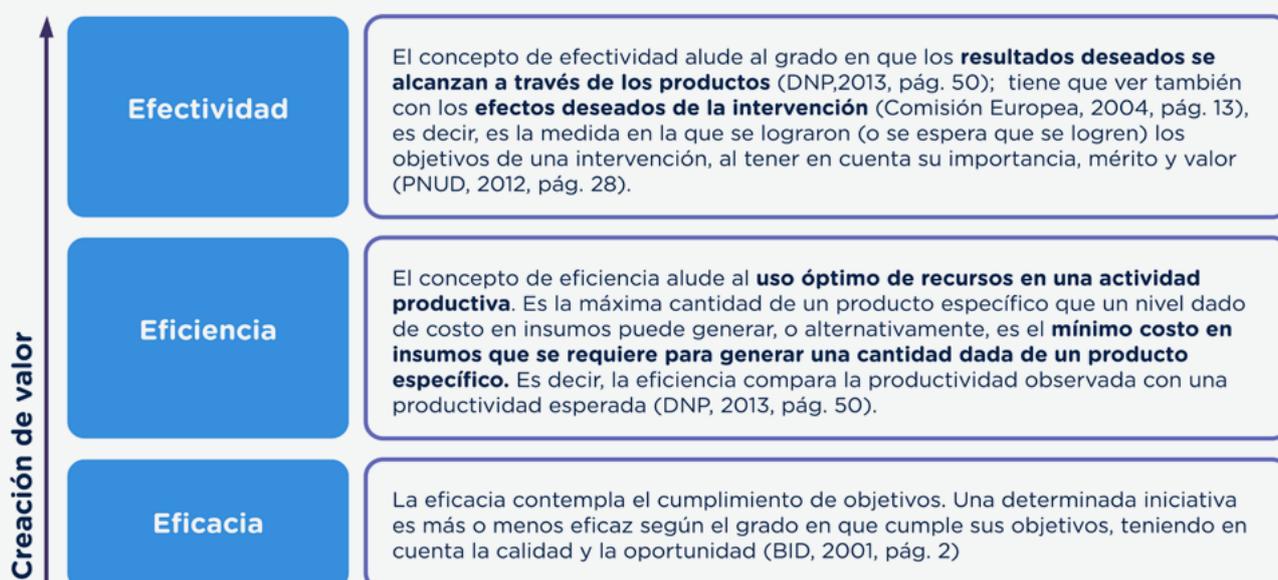
Ilustración 5. Perspectivas y generación de valor

Estos talleres tenían como objetivo la obtención de insumos para la construcción de los objetivos estratégicos del mapa, para que el equipo de trabajo presentara una primera propuesta para ser validada. Para ello se crearon espacios de discusión alrededor de las 4 perspectivas del mapa estratégico utilizando como punto de partida, la visión y MEGA preliminares construidas en los talleres de direccionamiento.

Utilizando la metodología “World Café”, en la que se favorece el desarrollo de un espacio para generar ideas y promover la conversación entre los participantes, se adelantaron estos talleres, respondiendo a la pregunta ¿Cuáles serían las grandes apuestas que debería alcanzar la PGN a 2024 en cada perspectiva?

Así, el equipo de trabajo dio espacio a la conversación a través de la explicación de las perspectivas del mapa estratégico, las relaciones de causa y efecto, y los conceptos clave de efectividad, eficiencia y eficacia como conceptos clave en la definición de cada perspectiva. Todos los resultados fueron validados en plenaria.

Ilustración 6. Conceptos relevantes en la construcción de los objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos del taller y el procesamiento por parte del equipo de trabajo, se llegó a un mapa estratégico preliminar que se siguió validando y modificando en temas puntuales a través de reuniones y talleres.

Como ya se mencionó, se definieron 4 perspectivas del mapa estratégico y 13 objetivos estratégicos, así:

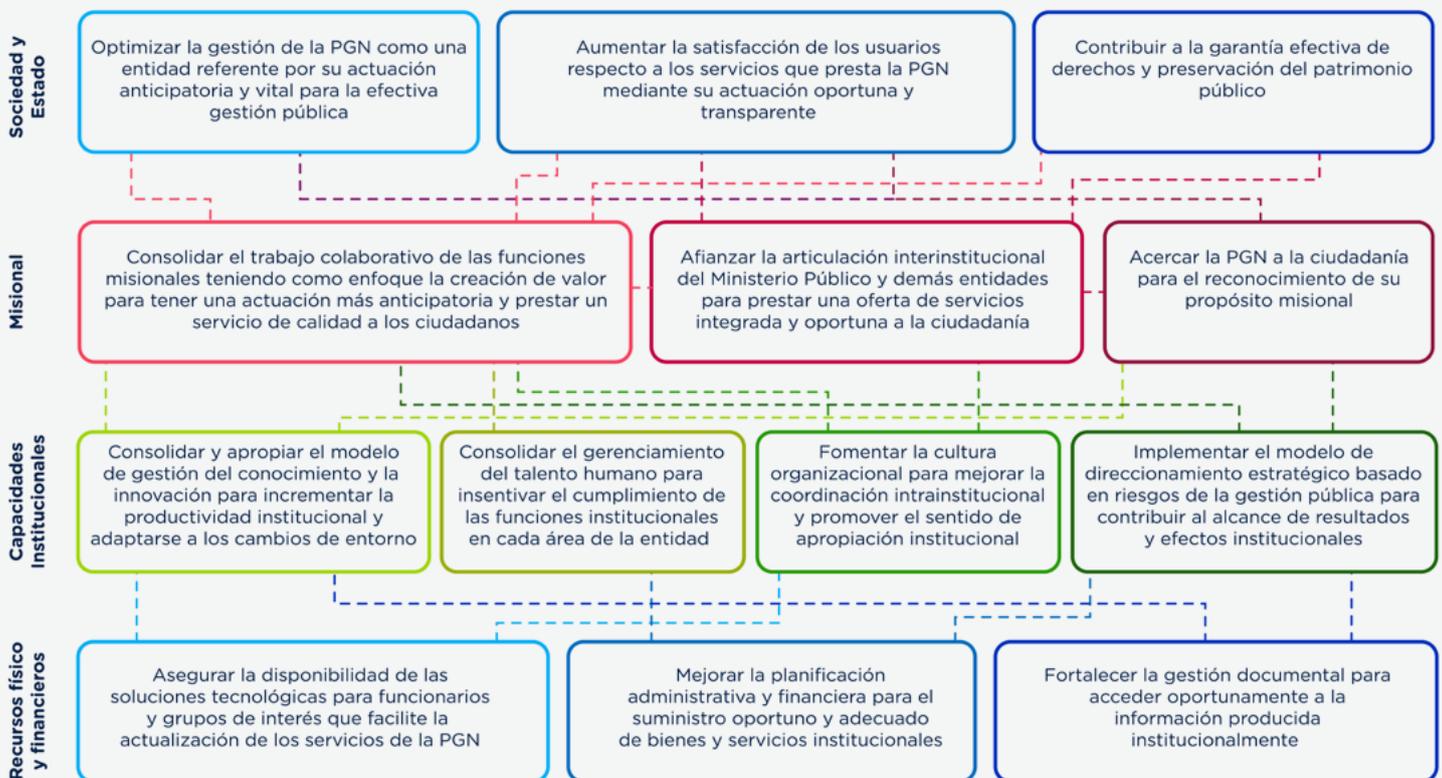
Perspectiva 1: Recursos físicos y financieros, la cual contiene los objetivos relacionados con la disponibilidad de soluciones tecnológicas, la mejora en la planificación administrativa y financiera y el fortalecimiento de la gestión documental.

Perspectiva 2: Capacidades institucionales, que aborda los retos en materia de gestión del conocimiento, gerenciamiento del talento humano, cultura organizacional y la implementación del modelo de direccionamiento estratégico basado en riesgos.

Perspectiva 3: Misional, en la cual se alojan los objetivos que permitirán consolidar el trabajo colaborativo de las tres funciones misionales, así como la articulación interinstitucional del Ministerio Público y el acercamiento de la entidad a la ciudadanía.

Finalmente, en la **perspectiva 4: Sociedad y Estado**, se plantean los retos en materia de credibilidad institucional, satisfacción de los grupos de interés con los servicios de la entidad y la contribución a la garantía efectiva de los derechos y preservación del patrimonio público, como resultado del esfuerzo interno planteado en las tres perspectivas anteriores.

Ilustración 7. Mapa estratégico de la PGN



Fuente: elaboración propia

3. Fase 3: Implementación de la formulación

La última etapa de la metodología planteada para el proceso de planeación estratégica basada en riesgos 2021-2024 tiene como objetivo la implementación de la formulación estratégica. Se introducen dos nuevos elementos que permiten el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados en el mapa de la entidad: las iniciativas estratégicas y las actividades institucionales.

Las **iniciativas estratégicas** (centrales y territoriales) son el primer despliegue de los objetivos estratégicos (se pueden asimilar a objetivos específicos). Tienen como fin generar un nivel intermedio entre los retos que presentan los objetivos, y la forma de poner en marcha su implementación a través de las actividades institucionales de las diferentes dependencias de la institución. Constituyen los insumos para los planes de acción institucional 2022, 2023 y 2024, son la línea de trabajo que acompaña la implementación de la Resolución 295 de 2021.

Por su parte, **las actividades institucionales** (centrales y territoriales) son el conjunto de actividades de nivel estratégico afines entre ellas y que agregan valor, realizadas por cada área de la institución para aportar al cumplimiento de metas y objetivos propuestos. Tienen responsables específicos, y su medición se basa en el logro del producto definido de cada actividad. En este caso, se formulan únicamente para el año 2022.

En resumen, se tiene el mapa con sus 13 objetivos estratégicos con unas iniciativas asociadas:

- **Recursos financieros y físicos – 3 objetivos estratégicos y 8 iniciativas estratégicas**
- **Capacidades institucionales – 4 objetivos estratégicos y 12 iniciativas estratégicas**
- **Misional – 3 objetivos estratégicos y 21 iniciativas estratégicas**
- **Sociedad y Estado – 3 objetivos estratégicos**

Cabe anotar que para la 4ª perspectiva no se definen iniciativas estratégicas, ya que el cumplimiento de los objetivos estratégicos allí planteados son el resultado de la gestión realizada en las otras 3 perspectivas.

Para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Mapa, se definió el Cuadro de Mando Integral - CMI de este Plan Estratégico, con una serie de indicadores que permiten identificar el avance en el proceso de implementación y los resultados obtenidos hasta el momento.

Esta fase ha tenido tres momentos principales: los talleres de validación de iniciativas, la formulación de las actividades institucionales por parte de las dependencias y, finalmente, el planteamiento de los indicadores por parte del equipo de trabajo.

3.1 Talleres de validación de iniciativas estratégicas

Al igual que la fase dos, para la validación de las iniciativas se hicieron siete (7) talleres (5 virtuales y 2 presenciales) en los que los funcionarios del nivel central, provincial y regional participaron de la validación de las iniciativas estratégicas y los tiempos para su inicio y ejecución. Cabe aclarar que se realizó un ejercicio previo a los talleres para la construcción de las iniciativas estratégicas, que fueron las iniciativas validadas por los funcionarios en los talleres.

En los talleres virtuales participaron 166 funcionarios de distintas regionales, provinciales y delegadas entre las cuales se encuentran:

Tabla 6. Dependencias asistentes a los talleres de validación de iniciativas

Regionales	Provinciales/Distritales	Provinciales/Distritales	Oficinas/División
Regional Huila	Provincial Cali	Delegada para la Defensa de los Derechos Humanos	Despacho de la Procuradora General
Regional Guajira	Provincial Buga	Delegada para la Defensa del Patrimonio	Oficina de Sistemas
Regional Caquetá	Provincial Ipiales	Defensa de los Derechos de la Infancia, la Adolescencia, la Familia y las Mujeres	Oficina de Planeación
Regional Antioquia	Provincial Carmen de Bolívar	Delegada para Función Pública	Oficina de Control Interno
Regional Guaviare	Provincial Puerto Berrio	Delegada de Asuntos Civiles y Laborales	División Administrativa
	Provincial Fusagasugá		División de Centro de Atención al Público
	Provincial Amagá		Secretaría General
	Provincial Cúcuta		División de Documentación
	Provincial Chiquinquirá		División de Gestión Humana
	Provincial Zipaquirá		IEMP
	Provincial Ocaña		
	Provincial Andes		
	Provincial Girardot		
	Provincial Santafé		

Por otro lado, en los talleres presenciales participaron alrededor de 40 personas, pertenecientes a las Oficinas de Planeación, División Administrativa, División Financiera, Oficina de Sistemas, Control Interno, Gestión Humana, el IEMP, y algunos servidores de las áreas misionales. Así mismo, participaron el Viceprocurador y el Secretario General.

3.2 Formulación de las actividades institucionales

Una vez validadas las iniciativas estratégicas y sus tiempos de inicio, se ha encargado a las dependencias de la PGN a proponer las actividades institucionales de 2022 que, desde cada dependencia, consideran pueden contribuir al despliegue operacional de las iniciativas. Para ello, se diseñó y dispuso un formato en el que se diligencian las actividades, las fechas definidas para su implementación, el responsable de ejecución, entre otros. A continuación, una ilustración del formato.

Este formato fue entregado a la Oficina de Planeación antes del 30 noviembre, para que se realice el procesamiento de la información necesario para que desde enero de 2022 se inicie el seguimiento del avance y cumplimiento de las actividades.

Ilustración 8. Formato actividades institucionales 2022

Plan Acción Institucional 2022						
Iniciativa Estratégica		Objetivo estratégico			RFF1	
Descripción de la iniciativa						
Líder de iniciativa		Tipo de iniciativa			Central	
No.	Actividades institucionales	Ponderación de la actividad (%)	Producto de la actividad (entregable)	Fecha inicio (dd/mm/aaaa)	Fecha fin (dd/mm/aaaa)	Responsable
	A1	10%	P1	Marzo	Junio	Nombre del área
	A2	30%	P2	Julio	Octubre	
	A3	40%	P3	Agosto	Septiembre	
	A4	20%	P4	Octubre	Diciembre	
		100%				

Fuente: elaboración propia

Para facilitar y asegurar el correcto diligenciamiento del formato, se dispusieron 4 mesas de ayuda virtuales en las que se respondieron dudas relacionadas al diligenciamiento del formato, cambios en el manejo de los proyectos de las dependencias, condiciones para el desarrollo de las actividades, entre otras.

A las mesas de ayuda asistieron alrededor de 54 participantes de regionales y provinciales de todo el país, y algunas oficinas del nivel central.

3.3 Cuadro de mando integral

Paralelo al diligenciamiento de los formatos por parte los funcionarios, se adelantó el planteamiento de los indicadores estratégicos que medirán el progreso en la ejecución de la estrategia planteada en el mapa estratégico institucional.

Para el caso del desarrollo de indicadores del PEI de la PGN 2021 - 2024 se hizo énfasis en la formulación, es decir en la etapa de registro institucional, y programación de modo que los elementos ahí establecidos permitan a la Oficina de Planeación como líder de la implementación y seguimiento del PEI contar con una batería de indicadores que sea factible de ser usada y optimizada en el tiempo.

Ilustración 9. Contenidos del mapa estratégico y tipo de indicadores asociados

Perspectiva	Contenidos	Énfasis tipo de indicador
Perspectiva	Objetivos que describan los efectos que vamos a lograr para la sociedad y Estado, lo cual puede estar planeado en términos de incidencia - > Efectividad .	Indicadores de resultado/ impacto
Misional	Procesos internos eficientes y alineados determinan cómo se crea y se sostiene el valor: es por esto que se focaliza en los procesos clave que soportan la propuesta de valor diferenciadora (en este caso, la misionalidad), y que son los más críticos para mejorar la entrega de productos y servicios a la sociedad y Estado a nivel institucional -> incluye territorio	Indicadores de producto/ resultado
Capacidades institucionales	Objetivos que potencian los activos intangibles (eficiencia) de la institución {p.e. gerenciamiento del capital humano, sistema de información y analítica, cultura, gestión del conocimiento, coordinación entre áreas, planeación, evaluación} -> incluye territorio	Indicadores de gestión/ producto
Recursos físicos y financieros	Se abordan los retos de eficacia de todos los activos tangibles que se requieren para la operación de la institución. P.e.: Gestión del presupuesto, infraestructura (bienes inmuebles y equipos tecnológicos)	Indicadores de gestión

Fuente: elaboración propia

Para la propuesta y definición de este cuadro de indicadores, se recurrió a distintas fuentes información para dar robustez al proceso y revisar la factibilidad de los indicadores. Entre estas se encuentran líderes de las dependencias que van a liderar iniciativas, literatura relacionada y los conceptos de la Oficina de Planeación, entre otros.