

*Procuraduría General
de la Nación*

*Plan de Desarrollo
Estratégico
2005 - 2008*

Bogotá, D.C., octubre de 2005



CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	2
 1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	 3
1.1. MISIÓN	3
1.2. VISIÓN	3
1.3. PRINCIPIOS.....	3
1.4. VALORES	4
 2. MAPA ESTRATÉGICO	 6
2.1. PERSPECTIVAS	7
2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	8
 ANEXOS	 14
Anexo A. DIAGNÓSTICO.....	15
Anexo B. MEDICIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	22
Anexo C. PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	37



INTRODUCCIÓN

Este documento tiene como objetivo presentar el plan estratégico de la Procuraduría General de la Nación, el cual procura el cumplimiento de la visión definida y establece las directrices bajo las cuales regirá el ejercicio de sus funciones misionales. Su temporalidad se determina para el período comprendido entre los años 2005 al 2008.

Se utilizó como base conceptual el Balanced Scorecard, metodología que se ha empleado exitosamente en organizaciones públicas, privadas y sin ánimo de lucro, en el ámbito nacional e internacional.

El presente documento es producto de una serie de focus groups realizados durante el primer semestre del año 2005, con funcionarios de los niveles directivos, asesor y profesional, tanto del nivel central como regional.

El plan estratégico, con todos sus elementos, se constituye en el referente básico y primordial para la elaboración de los diversos planes a todos los niveles de la Entidad, en especial los planes operativos anuales (POAS).

Una de las virtudes de la metodología Balanced Scorecard es que establece los elementos y procedimientos para que el plan estratégico sea medible, seguible y controlable, es decir, para que se convierta en un sistema de gestión del desempeño institucional.

La organización del documento sigue la secuencia utilizada normalmente en la presentación de los planes estratégicos. En su primera parte, se presentan los lineamientos estratégicos como son la misión, visión, principios y valores. La segunda contiene el mapa estratégico incluyendo las perspectivas y objetivos estratégicos con su definición. Finalmente, en el anexo A se incluye el diagnóstico metodológico y el estratégico, en el anexo B los indicadores que permiten medir el nivel de logro de los objetivos estratégicos y en el anexo C el portafolio de proyectos estratégicos.



1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los lineamientos estratégicos son los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una organización. Normalmente su definición es realizada durante el proceso de planificación estratégica.

1.1. MISIÓN

Es la identificación de los propósitos y fines de la función que desarrolla la PGN.

Nuestra **misión** es:

“Vigilar el correcto funcionamiento de la función pública, para salvaguardar los derechos e intereses de los ciudadanos, garantizar la protección de los derechos humanos e intervenir en representación de la sociedad para defender el patrimonio público”.

1.2. VISIÓN

Representa la imagen futura que queremos alcanzar.

Nuestra **visión** es:

“Ser una institución reconocida nacional, e internacionalmente, como modelo en la lucha contra la corrupción y en la defensa de los derechos humanos en el país. Caracterizada por una gestión orientada a resultados, con un capital humano de altos niveles en sus competencias, así como por un comportamiento acorde con valores y principios éticos”.

1.3. PRINCIPIOS

Los principios éticos institucionales son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que enmarcan y orientan la conducta de los servidores públicos.

Los principios establecidos por la Institución, de conformidad con lo dispuesto en la Resolución 452 de 2002 del Procurador General de la Nación, son:

Buena fe: acción de creer en el otro; incorpora el valor ético de la confianza, el respeto por el otro y la credibilidad para que las libertades de ambos se ejerzan legítimamente.

Celeridad: actuar con rapidez, velocidad, con sentido de oportunidad.



Economía: forma eficiente de administrar y organizar los recursos, los gastos y los ingresos.

Eficacia: cuando se produce el efecto esperado, el logro de los objetivos.

Igualdad: parámetro de acción que establece que todas las personas deben tener las mismas oportunidades de vida, sin discriminación de raza, género, edad o creencias religiosas.

Imparcialidad: actuar en forma justa, en coherencia con parámetros preestablecidos y objetivos.

Moralidad: condiciones que guían la acción basada en preceptos morales, en función de las normas constitucionales o costumbres sociales.

Publicidad: lo que se hace a la vista del público, en presencia de la sociedad.

Probidad: comportamiento intachable, a toda prueba, necesariamente alineado con la rectitud y la honestidad.

Respeto a la dignidad humana: se expresa en el cuidadoso tratamiento que se debe dar a todas las personas a fin de no destruir ni perturbar su consideración como individuo.

1.4. VALORES

La palabra valor se deriva del latín "valere", que en traducción libre significa ser fuerte, vigoroso y potente. En su evolución dicho vocablo ha adquirido sus actuales asociaciones con la valentía y con aquello que es digno de mérito o de respeto. En nuestro contexto institucional, los valores describen el modo en que nos proponemos actuar día a día, mientras perseguimos nuestra visión y tratamos de cumplir nuestra misión. Forman parte de la cultura organizacional y plantean el marco ético-social dentro del cual la Institución lleva a cabo todas sus acciones.

Los valores establecidos por la Institución, de conformidad con lo dispuesto en la resolución 452 de 2002 del Procurador General de la Nación, son:

Libertad: disposición natural del hombre a hacer lo que él decida, para su propio bienestar, el de los demás y el de la sociedad en general, materializando su condición de sujeto moral autónomo.



Honestidad: es el valor que mueve al hombre a actuar con rectitud, honradez y veracidad en todos y cada uno de los actos de la vida, a proceder de acuerdo con reglas y valores aceptados por la sociedad como buenos principios.

Justicia: equilibrio que se establece entre causa y efecto, entre una acción y sus resultados, en desarrollo de principios de igualdad y dignidad que garantizan a cada cual lo que necesita y requiere para desarrollarse como sujeto autónomo y digno.

Responsabilidad: es la capacidad de reconocer y aceptar las consecuencias de las decisiones tomadas libremente. Es la obligación moral por cumplir con el deber asignado aportando lo mejor de sí mismo.

Tolerancia: respetar y aceptar las actitudes y comportamientos individuales, sociales o institucionales, entendiendo las diferentes opiniones y posiciones de cada uno, aún cuando no se compartan.

Respeto: es el valor fundamental para la convivencia social; respetar es estimar y considerar los derechos propios y de los demás, valorando las cualidades de los otros y el medio que nos rodea.

Compromiso: deber del servidor público de participar activamente para el logro de la misión institucional de manera constante y responsable, entregando lo mejor de sí mismo.

Transparencia: es el cumplimiento del quehacer como servidor público de conformidad con los deberes y obligaciones a los que se ha comprometido con la Institución y la sociedad.

Solidaridad: es actuar en unión, sintiendo como propias las causas, intereses y responsabilidades de otros, de manera desinteresada y oportuna, expresando un alto grado de integración, estabilidad interna, adhesión ilimitada y total a una causa, situación o circunstancia, que implica asumir y compartir por ella beneficios y riesgos.

Efectividad: ser efectivo significa el logro de los objetivos o de la misión de la Entidad de forma eficiente y eficaz, con la mayor calidad, utilizando el mejor método, al menor costo y en el menor tiempo.



2. MAPA ESTRATÉGICO

Es la representación gráfica de los objetivos que hacen parte del plan estratégico y es considerado un elemento medular dentro del proceso de formulación del mismo. El mapa estratégico especifica las perspectivas, objetivos y las relaciones entre estos objetos conceptuales.

Ayuda a describir el camino para llevar a cabo la estrategia de la organización y nos muestra de manera explícita las hipótesis respecto a la secuencia de relaciones causa – efecto formuladas para ejecutar la estrategia de la organización.

Una institución como la Procuraduría General de la Nación tiene características muy particulares por lo que la labor debe ser planeada, analizada y evaluada con base en cuatro (4) perspectivas, integradas por objetivos estratégicos.

Los objetivos entre sí guardan una relación de causa-efecto y han sido construidos bajo los siguientes criterios de orden práctico:

- ✓ Minimizando en lo posible el número de objetivos estratégicos, de manera que se evite un mapa con excesivo número de objetivos.
- ✓ Objetivos estratégicos que son, en lo posible, lo más amplios y generales. En el despliegue o desdoblamiento se tendrán objetivos más específicos y detallados.
- ✓ Es posible modificar la visión, siempre y cuando se mantengan los temas estratégicos hasta ahora mencionados, manteniendo válido el mismo mapa causa-efecto.



2.1. PERSPECTIVAS

Las perspectivas permiten establecer de una manera más integral la relación de causalidad entre las estrategias, los objetivos y las acciones requeridas, así como a identificar los resultados esperados por los actores claves del negocio (sociedad y Estado) y de los componentes de negocio de la organización.

El modelo de planeación estratégica formulado para la Procuraduría General de la Nación, utilizando la metodología Balanced Scorecard, definió cuatro (4) grandes dimensiones (perspectivas) sobre las cuales se definieron los objetivos estratégicos que le permitirán alcanzar la visión institucional.

Tabla 1. Perspectivas institucionales

PERSPECTIVAS	DESCRIPCIÓN
SOCIEDAD-ESTADO	Representa los intereses de la sociedad y del Estado. En esta perspectiva se definen los objetivos estratégicos de resultado , es decir, lo que encarna la misión de la Procuraduría General de la Nación al ser el representante de la sociedad. Por lo tanto, en ella se definen los objetivos que tienen que ver directamente con la sociedad y el Estado.
PROCESOS INTERNOS	Tiene que ver con los aspectos operativos funcionales de la PGN que requieren excelencia. Se refieren a las funciones y procesos que tiene que adelantar la PGN, para que los servicios que presta a la sociedad colombiana o al país en general, sean los mejores. En esta perspectiva se da especial relevancia a los aspectos misionales de la Institución, como a las normas y procedimientos.
APRENDIZAJE , TECNOLOGÍA Y CRECIMIENTO	Se sustenta en la necesidad de contar con un capital humano hábil, competente y con los conocimientos necesarios para apoyar la estrategia. Además, la PGN debe contar con sistemas de información, redes e infraestructura para respaldar dicha estrategia y con el capital organizacional que permita movilizar y sostener el proceso de cambio que se requiere.
FINANCIERA	Describe la dimensión para focalizar y orientar la destinación de los recursos provenientes del presupuesto. Además, contempla la obtención y canalización de los recursos financieros provenientes de cooperaciones y donaciones internacionales.



2.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Definen aspectos claves que deben lograrse para asegurar el cumplimiento de la estrategia, lo que la organización desea o espera lograr expresado de forma clara, corta y precisa.

Para el caso de la PGN, la creación de los objetivos estratégicos tuvo su origen en tres fuentes principales:

- En la fase de diagnóstico, durante el proceso de validación estratégica.
- Brechas entre la realidad y los elementos conceptuales de la misión.
- Criterios de logro definidos para alcanzar los elementos conceptuales de la visión.

Tabla 2. Objetivos estratégicos

SOCIEDAD – ESTADO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
Garantizar todos los esfuerzos para la protección de los derechos humanos	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurar e impulsar el respeto y garantía de los derechos civiles y políticos, sociales, económicos y culturales, colectivos y del medio ambiente, tanto por parte de los particulares como del Estado. • Garantizar que todas las solicitudes de defensa de los derechos humanos individuales y colectivos de la sociedad sean atendidas oportunamente por la Procuraduría General de la Nación. • Vigilar que las entidades públicas cumplan con sus misiones contempladas por la normatividad. • Garantizar un mayor número de intervenciones ante autoridades judiciales y administrativas con el fin de proteger los derechos humanos.
Prevenir y sancionar la corrupción	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evitar la violación del ordenamiento jurídico, promoviendo los principios y buenas prácticas de la función pública y su efectivo cumplimiento; sancionar oportunamente aquellas conductas y omisiones que lo vulneren; promover la consolidación de una ética en el sector público. • Garantizar una oportuna y eficaz aplicación de los mecanismos de sanción en los casos de violación del ordenamiento jurídico. • Contribuir al mejoramiento de la función pública y la generación de buenas prácticas, con el fin de disminuir el riesgo de vulneración de la ley. • Contribuir a la generación de una conciencia de ética pública, tanto en el sector público como privado. • Contribuir a disminuir el riesgo de vulneración de la ley por



	<p>ignorancia de la misma.</p>
<p>Procurar la defensa del patrimonio público</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger el conjunto de bienes, derechos y obligaciones de los que el Estado es propietario y que sirven para el cumplimiento de sus fines y aquellos de los particulares a los que la Constitución les brinda una protección especial. • Garantizar que mediante la acción de la Entidad, los recursos públicos en riesgo sean efectivamente protegidos. • Garantizar que los bienes públicos tengan una destinación eficiente y verdadera.
<p>Involucrar al ciudadano (sociedad) en la labor de la PGN</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propender por la confianza del ciudadano en la gestión de la PGN e involucrarlo en la apropiación de los procesos que se adelantan. De esta forma se construye una visión compartida de la Institución. Para ello es necesario contar con canales de comunicación efectivos que permitan canalizar las solicitudes de la sociedad de acuerdo con las competencias de la PGN. • Garantizar que el ciudadano obtenga toda la información que sea de su interés sobre el funcionamiento de la Entidad, dando así mayor transparencia a la gestión y logrando un mayor reconocimiento y reputación. En consecuencia, es preciso garantizar que los ciudadanos conozcan las funciones, atribuciones y límites de la PGN, con el fin de que sepan sobre la existencia y competencia de una Entidad que los representa, protege y tutela. • Garantizar que el ciudadano disponga de espacios amigables de interacción con la Entidad que permitan mayor acercamiento, es decir, que la PGN sea una entidad abierta para atender las necesidades y demandas de la ciudadanía.



PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
Optimizar la función de prevención	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir un concepto rector sobre la función preventiva que sirva de referente a las dependencias y funcionarios que ejerzan dicha función. Contar con procesos y procedimientos normalizados y estandarizados. Disponer de instancias de coordinación entre las dependencias con funciones preventivas, que permitan generar sinergias. Garantizar que las acciones preventivas se realicen con la mayor celeridad y calidad posible, al menor costo. Garantizar que la acción preventiva se realice con efectividad, que los tiempos de respuesta ante las solicitudes preventivas o el conocimiento de los hechos y la acción de la Entidad, sea el menor posible. Disponer de criterios de referencia y consulta en materia de prevención.
Optimizar función de intervención	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definir un concepto rector sobre la función de intervención en lo judicial y administrativo, que sirva de referente a las dependencias y funcionarios que ejerzan dicha función. Contar con procesos y procedimientos normalizados y estandarizados. Garantizar que las intervenciones se realicen con la mayor celeridad y calidad posible, al menor costo. Asegurar que la labor de la PGN sea efectiva en su función de intervención. Disponer de criterios de referencia y consulta en materia de intervención.
Optimizar función disciplinaria	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer instancias de coordinación entre las dependencias con funciones disciplinarias, que permitan generar sinergias. En materia disciplinaria, contar con procesos y procedimientos racionalizados, que permitan una mayor agilidad y efectividad. Disponer de criterios unificados en materia disciplinaria. Garantizar que los procesos disciplinarios se realicen bajo parámetros de calidad y acatando las disposiciones legales. Desarrollar procesos formativos internos y externos que permitan que las investigaciones se realicen con estándares de calidad. Resolver de manera efectiva y oportuna las investigaciones disciplinarias.



<p>Articular las funciones misionales</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Disponer de instancias de comunicación y coordinación que permitan generar sinergias efectivas para solucionar problemas misionales. Es decir, identificar la similitud de competencias y facultades para abordar los temas misionales (funciones de prevención, de intervención y disciplinaria) y de esta forma conseguir resultados con mayor valor agregado en calidad y en tiempo.• Fortalecer el proceso de comunicación institucional que facilite el conocimiento de fuentes, la coordinación de acciones, la acción conjunta y la obtención de información de referencia.
<p>Fortalecer la gestión administrativa y de las áreas de apoyo</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none">• Contar con políticas y procesos definidos en el funcionamiento de las áreas administrativas y de apoyo de la PGN.• Establecer la definición de necesidades y la prioridad de acciones de atención, al igual que contar con procesos claros y precisos que permitan a las áreas administrativas y de apoyo prestar servicios en forma oportuna y eficaz.• Disponer de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implantadas dentro de las necesidades de la Entidad.



APRENDIZAJE, TECNOLOGÍA Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
Desarrollar un sistema de gestión gerencial	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un sistema que permita integrar información relevante, pertinente y veraz. • Disponer de un sistema que permita evaluar la gestión institucional y de cada una de las áreas, identificando su aporte. • Disponer de sistemas de información que puedan ser integrados a la infraestructura tecnológica con la que cuenta la Entidad.
Institucionalizar la planeación estratégica	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conformar y operacionalizar el modelo de gestión estratégica de la PGN, constituido por componentes organizacionales, procedimentales, metodológicos, tecnológicos y formativos, que aseguren una gestión basada en la anticipación y el logro. • Hacer de la planeación una práctica constante en el accionar diario de los funcionarios, contando con un plan estratégico institucional interiorizado por ellos y con un plan por cada una de las dependencias de la PGN, alineado con el plan estratégico institucional. • Contar con mecanismos de control estratégico que permitan realizar seguimiento al avance en la ejecución de planes, el logro de los objetivos y tomar las decisiones pertinentes.
Motivar la interiorización de los valores éticos en el personal de la PGN	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y afianzar el comportamiento ético de los servidores, orientados por la Carta de Valores y Principios Éticos de la PGN, haciendo que éstos orienten las acciones de los servidores de la Entidad en su trabajo y en su actuar diario. • Motivar una cultura orientada al servicio público. • Fortalecer el reconocimiento de nuestra individualidad e impulsar la construcción de una identidad que convoque mayormente al aporte personal. • Posibilitar la dinámica cultural que deleve supuestos que limitan nuestra capacidad como organización e incentivar nuevas prácticas que nos potencien. • Conformar una comunidad de práctica ética en procura de enriquecer la vida social organizacional, familiar y el aporte social.



<p>Construir y optimizar la plataforma tecnológica de la Institución</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la Procuraduría General de la Nación cuente con las herramientas de tecnología de información (TI) que sean necesarias. • Obtener el máximo aprovechamiento de las herramientas tecnológicas en términos de uso extensivo e intensivo. • Contar con herramientas de TI actualizadas evitando así la posibilidad de obsolescencia. • Alcanzar un alto grado de integralidad, tanto física (interfases) como funcional. Contar con el soporte técnico adecuado y oportuno para aprovechar al máximo las herramientas de TI. Garantizar que las herramientas de TI estén disponibles el mayor tiempo posible. • Contar con funcionarios altamente capacitados en el manejo de herramientas de TI, de acuerdo a su perfil y funciones en la Entidad.
<p>Optimizar la gestión del talento humano</p>	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar un manejo integrado del talento humano que incluya los componentes de: políticas, selección, formación – capacitación, desarrollo, estímulos, rotación, calificación de servicios, bienestar, salud ocupacional, retiro y la administración de cargos (distribución, reubicación y micro diseño de puestos). • Disponer de procesos y procedimientos claros que permitan un mejor manejo del talento humano. • Contar con un sistema adecuado de evaluación del desempeño. • Asegurar que las personas sean ubicadas de acuerdo con las necesidades de cada una de las áreas (cargas de trabajo, políticas institucionales, necesidades coyunturales.) • Reforzar las competencias necesarias para el desempeño de los servidores.



FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEFINICIÓN
Procurar y optimizar un presupuesto que garantice el cabal cumplimiento de las funciones de la Institución	<p>Este objetivo pretende:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un presupuesto adecuado para las necesidades de la Procuraduría General Nación, teniendo en cuenta las restricciones fiscales del país. • Garantizar la utilización completa de los recursos aprobados. • Garantizar que los recursos se ejecuten de acuerdo con los planes elaborados. • Asegurar que la programación y ejecución de los recursos financieros refleje los lineamientos estratégicos de la Entidad.



Anexos

Bogotá, D.C., octubre de 2005



ANEXO A. DIAGNÓSTICO

DIAGNÓSTICO METODOLÓGICO

En la línea del tiempo las actividades de las instituciones del Estado se dividen en tres (3):

1. Las actividades de planeación que buscan anticiparse y encauzar los recursos y esfuerzos institucionales al logro de propósitos misionales.
2. La gestión que en el hoy es la acción y decisión humana que implica la coordinación, integración y desarrollo de tareas que acumuladas cumplen con funciones y procuran alcanzar metas que hacen parte de objetivos.
3. Actividades de evaluación donde se mira la historia del logro institucional y las acciones de ajuste o refuerzo requeridas.

El diagnóstico tanto metodológico y estratégico de la Procuraduría General de la Nación se ha inscrito en el marco de la tercera línea de actividades.

El entendimiento de las características particulares de la Procuraduría General de la Nación y la identificación de los temas relevantes que deben verse reflejados en el nuevo plan estratégico, se asumieron a partir de la comprensión y/o diagnóstico de los siguientes elementos:

- Plan estratégico de la Procuraduría General de la Nación, consagrado en la Resolución 080/2002 del Procurador General de la Nación.
- Normatividad de la Procuraduría General de la Nación (Decreto 262 de 2000 y resoluciones reglamentarias).
- Informes de gestión enviados al Congreso de la República (2001, 2002, 2003 y 2004).

Así mismo, partimos de dos (2) premisas fundamentales:

- Cuando las organizaciones no tienen experiencia en el trabajo relativo a planeación estratégica, la formulación de su primer plan suele ser todo un proceso de aproximaciones sucesivas. Entonces, surge una versión inicial, la cual se va enriqueciendo en el tiempo, hasta llegar a una versión definitiva.



- El "saber hacer" un buen plan estratégico, el tener cierto grado de experticia en la formulación de planes estratégicos, conlleva a todo un proceso de aprendizaje en el tiempo. De allí que hablar de una curva de aprendizaje-institucional en este tipo de ejercicios, es completamente aplicable.

Así, todo esfuerzo o trabajo que se realice es la base para un esfuerzo siguiente. Hay que enriquecer cualquier versión que se tenga de un plan, siempre y cuando los cambios que se introduzcan sean lógicos y racionalmente sustentados.

En la Procuraduría General de la Nación viene dándose un trabajo sostenido de cuatro años, en el que la Institución aprende cada vez más sobre la manera de perfeccionar la formulación de sus planes estratégicos.

Es importante resaltar que de acuerdo con sus características una Institución puede hacer la formulación "simultánea" para su posterior realización y ejecución, de múltiples planes, como por ejemplo: de desarrollo institucional, estratégico, funcional, etc.

Cualesquiera que fuera su naturaleza se parte del principio elemental de que si se formulan es porque se van a ejecutar o realizar. En tal sentido, metodológicamente hablando, todo plan a ser ejecutado o realizado debe tener las siguientes características:

- Medible
- Seguible (o monitoreado)
- Controlable

Cuando hablamos de medible, es porque en el plan o en los planes tienen que existir sus correspondientes indicadores, tanto de logro (relativo a objetivos/metapas), como de ejecución (lo relativo a las acciones y recursos del plan).

Del plan revisado en la Procuraduría General de la Nación y desde del punto de vista metodológico, observamos que su medición se dificultaba por que no existían indicadores.

Cuando hablamos de - seguible -, es porque en el plan (o planes) existen:

- Metas: valores de los indicadores (asociados a objetivos/acciones) a ser alcanzados en un lapso o tiempo dado; un ejemplo de meta es aumentar a por lo menos un 90% el porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios de la PGN.

Cronograma de ejecución de los programas, proyectos o iniciativas. Si tenemos un cronograma de ejecución de un proyecto, bien sea en un diagrama de GANTT, CPM O PERT, será factible hacer seguimiento al proyecto, determinando aspectos tales como:



- ¿Está atrasado?
- ¿Está avanzado?
- ¿Está acorde al cronograma establecido?
- Metas asociadas al plan (no hay indicadores).
- Cronogramas.

De hecho, en el plan de desarrollo institucional, de nuevo nos percatamos de la ausencia de cronogramas de ejecución asociados a los proyectos.

Cuando hablamos de controlable, es porque a la hora de ejecutar o realizar el plan se está haciendo seguimiento, lo cual corresponde a detectar "desviaciones" en la ejecución del mismo (p.ej. no cumplimiento de metas; retrasos en la ejecución de los proyectos).

Detectadas las "desviaciones", se ejecutan acciones correctivas -también con cronogramas de ejecución- que enmiendan tales "desviaciones". Este es el contexto de controlar: "tomar acciones correctivas en la fase de seguimiento de un plan". Obviamente, esta función de control tampoco fue aplicable al plan (o planes) objeto de estas observaciones.

Dentro de este orden de ideas, podemos concluir que el Plan Estratégico 2001 – 2004 diagnosticado, no era ni medible, ni seguible, ni controlable para su ejecución; por lo tanto, desde el marco metodológico, el plan era totalmente susceptible de mejora, siendo reformulado aplicando la metodología Balanced Scorecard.

El fin último de cualquier Institución es tratar de tener "éxito", bien en la ejecución de su plan o planes, bien en su actuación ante lo no previsto (aquello que es emergente, no previsible y que puede llegar a ser más de un 50% de lo realizable). Particularmente es común en las instituciones gubernamentales que normalmente suelen estar sometidas a las altas presiones del día a día, además de todo lo que debe acometerse para el cumplimiento de planes, cuando tales, realmente existen y se ejecutan.

Si se quiere actuar con una filosofía de gestión por resultados, en la práctica es indispensable saber:

- ¿Somos efectivos?, ¿estamos logrando o alcanzando lo que establecimos alcanzar en nuestros planes?
- ¿Somos eficaces?, ¿se está haciendo lo que se tenía previsto hacer en los planes?
- ¿Somos eficientes?, ¿estamos actuando en el marco del uso de recursos (presupuesto) que teníamos previstos?

Llegamos así a unas conclusiones que nos sirvieron como base para la reformulación del plan.



El plan estratégico o estrategia preliminar de la Procuraduría General de la Nación debía escribirse en un solo lenguaje, a la luz de una metodología (Balanced Scorecard), de forma tal que se puedan cumplir los requisitos y practicidad para un plan formulado estructuralmente, valga decir, tomando todos los elementos conceptuales de la planeación estratégica.

El plan así reformulado debía ser medible, seguible y controlable, aspectos que la metodología Balanced Scorecard contempla en su construcción.

En cuanto al objetivo de desarrollar una gestión por resultados, el plan debía ser medido en función de:

- Efectividad (metas, objetivos).
- Eficacia (realización programas/proyectos previstos).
- Eficiencia (uso óptimo de los recursos – presupuesto).

Es importante resaltar que el plan definitivo consideró los elementos de información reflejados en el plan que se revisó preliminarmente, así como los esfuerzos posteriores de la Institución, relativos a la determinación de brechas y la definición de acciones que permitan cerrar esas brechas, respecto a la misión y la visión.

En el siguiente aparte y como complemento a este capítulo de diagnóstico, presentamos algunas aproximaciones desde el punto de vista ya no metodológico o de forma, sino estratégico, o para efectos prácticos, de fondo.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este diagnóstico estratégico permite conocer cómo políticas, objetivos y estrategias (iniciativas), formuladas desde el año 2001, han acercado la gestión de la Procuraduría a la visión propuesta en esa época. A la luz de la información recopilada y de las lecturas realizadas sobre el tema de planeación estratégica, se pudo observar que los diferentes planteamientos sobre planeación se han desarrollado de forma similar a lo largo de estos tres (3) años (2001-2004). Encontramos que desde la Resolución 080 de 2002 del Procurador General de la Nación, por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico de la Procuraduría General de la Nación para la vigencia 2001-2004, hasta el Programa de Apoyo al Fortalecimiento Institucional PGN – BID, se vienen formulando los mismos objetivos estratégicos, aproximadamente en un 70%, y solo hasta el año 2004 se incorporaron niveles de cumplimiento de algunos de ellos.

Ya desde el año 2002, con la resolución 080 de 2002, la Entidad afianzaba la misión formulada en la Constitución Política y definía los restantes lineamientos estratégicos, visión, DOFA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), valores, principios,



políticas y formulaba su estrategia, es decir, asentaba su marco axiológico y filosófico en aras de poder estructurar el concepto estratégico.

Durante este ejercicio se buscó fortalecer las funciones misionales y el sistema de gestión. De igual forma se fomentaba el mejoramiento del servicio al ciudadano y a la comunidad estatal y se resaltaba la importancia de mejorar la imagen de la Institución. Encontramos el establecimiento de un plan estratégico, que aunque no estructurado sí contempla los componentes necesarios para hacer un tránsito fácil hacia la consecución de algunas metas relevantes.

Las subsiguientes formulaciones de planes estratégicos, hasta llegar a la presentación del Programa de Apoyo al Fortalecimiento Institucional PGN-BID, indican que la preocupación por el fortalecimiento de las funciones misionales y de apoyo ha sido una constante.

Es importante también resaltar la preocupación por la capacitación continua de los servidores y el apoyo de los sistemas de información, en los cuales se han definido objetivos y estrategias (iniciativas) para su consecución.

Precisamente, en el Programa de Apoyo al Fortalecimiento Institucional PGN - BID, se pueden observar todos los elementos esenciales del plan estratégico que contempla la metodología del BSC, de tal suerte que, a partir de esta información, resultaba prioritario estructurar dicho plan bajo los lineamientos de la metodología Balanced Scorecard y sugerir un mapa-estratégico en ese sentido.

En todos los planteamientos se incluyen los temas de formación y desarrollo y el fortalecimiento de los sistemas de información y la infraestructura tecnológica, en un cruce transversal a las estrategias funcionales. Este tipo de elementos posibilitó la integración de la metodología Balanced Scorecard.

En los últimos cuatro (4) años (2001-2004), la Procuraduría General de la Nación avanzó significativamente en todas las áreas misionales y de apoyo, lo cual se concreta en los logros reflejados en el informe de gestión (2001-2004).

A continuación se relacionan los principales logros obtenidos durante el período 2001-2004, que se constituyen en el punto de partida para el Plan Estratégico de la Procuraduría General de la Nación de la vigencia 2004-2008:

A. Logros alcanzados en durante el período 2001-2004:

Los logros obtenidos en el período en mención se dividen en cada una de las funciones misionales, en los avances administrativos y el Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Institución.



1. **Función Disciplinaria**

- En términos de descongestión la PGN avanzó a pasos agigantados logrando resultados importantes. En este sentido, el inventario final de procesos pasó de 61.803 a principios de 2001 a 36.063 a principios de 2004, lo que representa una disminución de 41.6%. Lo anterior, teniendo en cuenta que durante el período comprendido entre 2001 y 2003 entraron en promedio aproximadamente 30.000 nuevos procesos anuales, reflejando el enorme esfuerzo realizado por la Institución para evacuar no sólo los nuevos procesos, sino los de períodos anteriores.
- Por otro lado, durante el período 2001-2003 se profirieron 14.351 decisiones de primera y segunda instancia reflejando el dinamismo en la función represiva de la Procuraduría General.
- En materia de sancionados durante el período 2001 a 2003 el 64% de las sanciones de primera y segunda instancia se concentraron en el nivel directivo, siendo esta cifra consecuente con la política de la Institución de la lucha contra la gran corrupción.

2. **Función Preventiva**

- En desarrollo de la función de prevención de la gestión pública durante el período 2001-2004 se realizaron Controles de Gestión Integral a 27 entidades públicas, entre las que se destacan los Ministerios de Relaciones Exteriores, Cultura, Comunicaciones y Agricultura, además de entidades tales como la Superintendencia de Servicios Públicos, la Comisión Nacional de Regalías y ECOPETROL, entre otras.
- En líneas con lo anterior se realizaron seguimientos a los procesos contractuales puntuales a importantes entidades del sector público, entre las que se destacan la Cámara de Representantes, IDEAM, Comisión Nacional de Televisión, Lotería de Bolívar y el Fondo Rotatorio de la Policía, entre otras.
- En el área preventiva de menor y familia se avanzó significativamente lográndose acciones tales como la revisión de 108 contratos celebrados entre particulares y el Estado Colombiano para atención a la infancia y la familia, la realización de 1.987 visitas a instituciones públicas y privadas que cumplen con la atención y protección de la infancia, entre otras.
- Por otra parte, la Procuraduría General ha incrementado la vigilancia de entidades diferentes al ICBF, pero que también hacen parte del Sistema Nacional de Bienestar Familiar, entre las que se destacan el Ministerio de Interior y de Justicia, Ministerio de Protección Social, Fiscalía General y el Ministerio de Relaciones Exteriores, entre otras.
- Una actividad importante en esta área la constituye el seguimiento de la política pública en materia de menor y familia, reflejada en la revisión y evaluación de los Planes de Desarrollo de 32 departamentos y 1.098 municipios en lo atinente a la



inclusión de partidas y programas relacionados con la atención y protección de la niñez y la familia.

- En materia de derechos humanos los resultados de la Procuraduría General durante el período analizado son altamente satisfactorios. En efecto, una de las primeras actividades fue la formulación de la política de la Institución en esta materia, materializándose en la publicación del libro Función Preventiva de la Procuraduría General de la Nación en materia de Derechos Humanos, proyecto auspiciado por las Naciones Unidas.
- En el tema de desplazamiento forzado se destaca el diseño de un Modelo de seguimiento y evaluación a las entidades que conforman el Sistema Nacional de Atención a la Población Desplazada (SNAIPD), lo que implicó el desarrollo de 7 pruebas piloto y 8 talleres regionales con la asistencia de 170 funcionarios de la Institución.
- Por otra parte, se fortaleció la capacidad técnica de la Institución con la realización de 118 ejercicios en temas relacionados con Derechos Humanos, contándose con la participación de 4.068 funcionarios y dirigentes, principalmente de la Procuraduría General.
- En materia laboral se realizaron intervenciones a importantes entidades entre las que se destacan la Caja Nacional de Previsión Social, el Instituto de Seguros Sociales, Invias y entidades promotoras de salud, entre otras.
- En lo que respecta a la vigilancia superior preventiva y el control de gestión se elaboró un diagnóstico de la situación real de Cajanal y con base en el mismo se ejerce el control de gestión en dicha entidad. También se adelanta intervención de la misma naturaleza en el Ministerio de Protección Social, con el fin de evaluar la fusión de los Ministerios del Trabajo y de Salud.
- En asuntos civiles se destaca la concientización y educación de la comunidad y de los responsables del cuidado y custodia de los bienes de la nación, a través del acompañamiento a 1.087 municipios del país.
- Por otra parte, se destaca la participación activa de la Institución en la promoción y difusión del mecanismo de la conciliación para resolver disputas con el Estado. En este sentido, el número de solicitudes de conciliación pasó de 79 en 2.002 a 334 a junio de 2.004, lo que muestra un crecimiento importante de 323%.
- En lo que respecta a asuntos ambientales y agrarios, dentro del Proyecto de Seguimiento a Planes de Gestión Ambiental se auditaron a 36 entidades y se revisaron sus planes trianuales y los planes de inversión anual. Por otra parte, se realizaron 469 visitas y se trasladaron 535 observaciones a la autoridad correspondientes, además de promover 14 acciones constitucionales.
- De otro lado, en los temas de residuos sólidos y mataderos se auditaron 194 y 166 municipios respectivamente, arrojando el traslado a la autoridad ambiental competente de 378 observaciones y la promoción de 34 acciones constitucionales.
- En materia agraria, se realizó un extenso inventario nacional del número de expedientes que reposan en las oficinas territoriales del Incoder, resultando un total de 67.027 expedientes revisados de 27 departamentos.



- En la actividad preventiva en el área de descentralización y entidades territoriales se destaca la realización de 130 “visitas integrales”, de las cuales 90 fueron presenciales y 36 a distancia. Con estas visitas se hace seguimiento y control a los planes de desarrollo, la ejecución presupuestal, los planes de ordenamiento territorial y la aplicación de planes de ajuste fiscal, entre otros. Como resultados de estas visitas se remitieron por competencia 17 actuaciones que constituían presuntas faltas disciplinarias.
- Otro aspecto importante en materia preventiva lo constituye el acompañamiento preventivo realizado a importantes procesos contractuales para evitar vulneraciones de la ley y perjuicios al patrimonio público. En esta materia se destacan acompañamientos e intervenciones a procesos contractuales a Invias, Transporte Masivo de la ciudad de Cali, Instituto Nacional de Concesiones, Transmilenio, Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG), entre otras. Por otra parte, se realizó acompañamientos e intervenciones a licitaciones y procesos contractuales a las Licoreras de Boyacá y Bolívar, a Corporaciones autónomas Regionales y en el sector territorial se destacan las intervenciones al Municipio de Dagua (Valle del Cauca), la Alcaldía de Cúcuta, la Alcaldía Distrital de Barranquilla, entre otras.

3. Función de Intervención Jurisdiccional y Administrativa

- Una de las actividades importantes en esta función misional fue la promoción y consolidación por parte de la Procuraduría General de la Nación de la figura de la conciliación para la resolución de conflictos. En este sentido, la conciliación contencioso administrativa registró una actividad importante, ya que sólo para el año 2003 se celebraron, con participación de la Institución, 4.320 acuerdos conciliatorios, por cuantía cercana a los 200 mil millones de pesos y que significaron un ahorro para las erogaciones patrimoniales del Estado superior a 44 mil millones de pesos.
- En la defensa de la moralidad administrativa y del patrimonio público durante el período analizado se desplegaron 1.872 actuaciones por parte de los Procuradores Judiciales Administrativos en el trámite de acciones populares.
- En materia de asuntos penales el resultado más significativo en lo que respecta al aspecto cuantitativo es el aumento significativo en el total de intervenciones de los Procuradores en las actuaciones judiciales penales, durante los años 2001, 2002 y 2003.

4. Resultados desde la administración

- Uno de los proyectos principales desde el punto de vista administrativo fue el de Reingeniería que se tradujo en la agrupación de dependencias según sus funciones misionales en las áreas de Contratación Estatal, Contencioso-Administrativo, Regional Cundinamarca y Derechos Humanos, la creación de 7 Unidades



Coordinadoras, la construcción de la biblioteca Florentino González, la adecuación de salas de declaraciones y audiencias, la creación del centro de Notificaciones y Recursos y la creación del Centro de Atención al Servidor (CAS).

- Se destaca la adecuación del Centro de Atención al Público (CAP), dotado de una moderna sala de espera con capacidad para 52 personas cómodamente sentadas.
- En materia de infraestructura física se logró un avance significativo al ejecutar recursos durante el 2001-2004 por valor de \$1.228 millones de pesos para adecuaciones del nivel central, lo que supuso la intervención y mejoramiento de 4.732 metros cuadrados de área.
- En lo que respecta al fortalecimiento del soporte estratégico institucional se avanzó significativamente a través de proyectos de seguimiento a la gestión misional y administrativa, entre los que se destacan el Proyecto de seguimiento a la Gestión Disciplinaria, el Proyecto de visitas de Control de Gestión, el Proyecto de auditoría financiera y administrativa, entre otros. Por otra parte, se avanzó significativamente en la planeación institucional al disponer de Planes Operativos Anuales de las dependencias misionales y administrativas, alcanzándose en el 2004 un cubrimiento de 96% de las dependencias.
- Otro elemento importante durante el período analizado lo constituye el avance mostrado en el área de capacitación, tanto para los funcionarios la Procuraduría General como para el Estado en general. En efecto, se realizaron capacitaciones en temas tales como derechos humanos, derecho disciplinario, alta gerencia, entre otros a los cuales asistieron 24.077 funcionarios durante los años 2001 a 2003.
- Por otra parte, se capacitaron en temas tales como explotación sexual, derechos humanos, actualización de entidades territoriales, entre otros temas, a más de 10.000 funcionarios estatales, tanto de nivel central como territorial.
- En materia de investigaciones se realizaron investigaciones en temas como corrupción, políticas de reubicación de población desplazada, asalto sexual, ética de lo público, entre otros temas. Adicionalmente, se ha publicado regularmente el Boletín de Derecho Público, las Colecciones de Pensamiento Jurídico y Disciplinario, fallos y conceptos y la serie Preventiva.
- En materia de modernización tecnológica la entidad en el periodo analizado avanzó significativamente al realizar inversiones importantes en esta materia. Con dichas inversiones la Institución logró adquirir durante el período más de 100%0 computadores nuevos, lo que le permitió disponer de 2.263 computadores adecuados a finales de 2004. Adicionalmente, se adquirieron más de 400 impresoras, 9 servidores de rango medio y 2 servidores para los servicios de correo electrónico e Internet.
- De otro lado, se adquirieron 574 licencias de Exchange, 1.115 licencias de Office, 1.299 licencias de Windows, 1.500 licencias de antivirus, entre otras.
- Adicionalmente, se amplió la red informática, pasando la Institución de tener una red de 200 usuarios en 2001 a más de 800 en 2004.
- En materia de sistemas de información, en el 2003 se contrató la implementación del Sistema de Información SIRI el cual fue puesto en producción el 2 de agosto



de 2004. Este sistema tiene como finalidad registrar las sanciones disciplinarias, penales, las inhabilidades derivadas de las relaciones contractuales con el Estado, los fallos de responsabilidad fiscal, entre otros.

- Adicionalmente, en el 2003 se contrató el desarrollo del Sistema de Información Sepredh que permite la gestión, seguimiento y evaluación en materia de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario.
- En materia de asuntos internacionales, la entidad avanzó significativamente durante el período 2001-2004. En efecto, durante el período de cuestión la Institución celebró 17 Convenios y/o Actas de Entendimiento con la comunidad internacional, se realizaron 24 contratos de consultoría y se adquirieron 177 equipos de cómputo, 18 impresoras y 2 servidores, entre otros equipos.
- Unos de los avances importantes de la Institución durante el período analizado fue en el área de comunicaciones. En este sentido, se destaca la adopción del Sistema Integral de Comunicaciones (SIC) que por medio de los programas de comunicación interna y externa permite desarrollar proyectos cuyo éxito está reflejado en la opinión favorable que la sociedad tiene de la imagen de la Entidad, que en tres años pasó de 51% a 60%.
- Es importante destacar que diariamente los medios de comunicación local, regional, nacional e internacional, registran la información que la entidad suministra y que ha incrementado el número de boletines de prensa, de 188 emitidos en el año 2000 a 548 emitidos en 2003.
- En lo relacionado con el tema de Carrera Administrativa, se diseñó el Nuevo Modelo de Calificación de Servicios y la Guía de Control y Seguimiento, con el fin de optimizar el proceso de calificación y evaluación del desempeño de los funcionarios, adoptado por medio del Acuerdo N° 004 de 2004.
- Adicionalmente, se ha trabajado para lograr un incremento en el número de cargos de carrera administrativa provistos por medio de concurso, dando un incremento en cifras de los cargos convocados así: 80 en 1999, 121 en el 2000, 132 en el 2002 y 300 en el 2004.
- Gracias a los recursos otorgados por el BID, mediante el contrato de préstamo 1459/OC se ha dado curso al Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Procuraduría de la Nación, cuyo valor asciende a la suma de USD \$20 millones, de los cuales USD \$14 millones son recursos del crédito BID (70%) y USD \$6 millones son recursos de la contrapartida del presupuesto nacional (30%).
- A través de dicho programa se pretende conseguir como metas, a 31 de julio de 2007, lo siguiente: un 80% de actuaciones oportunas en las intervenciones de tipo preventivo; un 0% de congestión de procesos disciplinarios; un 80% de dependencias con sus archivos de gestión depurados y mejorados; y un aumento en el grado de satisfacción del ciudadano frente a los servicios.



B. Oportunidades de mejoramiento:

En la actualidad la Entidad trabaja en el desarrollo de diferentes proyectos y actividades que le permitan seguir con su proceso de modernización para brindar mejores servicios a la sociedad.

- ✓ Construir y normalizar procesos y procedimientos (misionales y de apoyo).
- ✓ Fortalecer el desarrollo organizacional en la gestión humana.
- ✓ Estructurar proceso de definición de cargas de trabajo.
- ✓ Fortalecer el programa de evaluación del desempeño de los servidores de carrera administrativa.
- ✓ Fortalecer la infraestructura informática en hardware y software.
- ✓ Proveer de los recursos necesarios a la logística de las áreas de apoyo a las funciones misionales.
- ✓ Fortalecer la cultura organizacional.
- ✓ Profundizar en la aplicación de la Carta de Valores y Principios Éticos.
- ✓ Mejorar la gestión institucional.



ANEXO B. MEDICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es un mecanismo que permite precisar el nivel de logro de los resultados esperados por medio de los objetivos estratégicos. Por lo tanto ayuda a enfocar las acciones.

Indicadores insumo. Permiten precisar el nivel de logro de los resultados esperados por el plan estratégico. Por lo tanto ayudan a enfocar las acciones.

Tabla 3. Indicadores insumo

SOCIEDAD – ESTADO			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIOS DE LOGRO	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA
Prevenir y Sancionar la Corrupción	1. Que se capacite a los servidores públicos en materia de Hacienda Pública.	No. de servidores capacitados en materia de Hacienda Pública	Trimestral
		No. de eventos de capacitación en materia de Hacienda Pública	Trimestral
	2. Que se realicen acciones (planes, proyectos, procesos) de seguimiento y control de los recursos públicos.	No. de acciones de seguimiento y control realizados	Trimestral
Involucrar al ciudadano (sociedad) en la Labor de la PGN	1. Que se incremente el conocimiento de la misión de la PGN por parte de la ciudadanía.	No. de eventos o actividades realizadas	Trimestral
		Información oportuna a la comunidad	Trimestral
		Percepción de la ciudadanía sobre la PGN	Semestral
	2. Que existan espacios de atención al público adecuados	No. de CAP'S Adecuados	Semestral



<p><i>Procurar la defensa del patrimonio público</i></p>	<p>1. Que se haga Control de Gestión a las Entidades competentes en defensa del patrimonio cultural, étnico, artístico y territorial.</p>	<p>No. de Controles de gestión realizados a las entidades competentes</p>	<p>Semestral</p>
--	---	---	------------------

<p><i>Garantizar todos los esfuerzos para la protección de los derechos humanos</i></p>	<p>1. Que los requerimientos de protección de derechos humanos sean atendidos por la PGN.</p>	<p>No. de requerimientos de Protección de Derechos Humanos tramitados</p>	<p>Trimestral</p>
	<p>2. Que se realicen acciones que permitan consolidar una cultura de defensa de los derechos humanos</p>	<p>No. de acciones en materia de Derechos Humanos</p>	<p>Trimestral</p>
	<p>3. Que se intervenga en los procesos judiciales y administrativos en defensa del ordenamiento jurídico, los derechos fundamentales y el patrimonio público.</p>	<p>No. de intervenciones</p>	<p>Semestral</p>



PROCESOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIOS DE LOGRO	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA

<i>Optimizar la función prevención</i>	1. Que las dependencias o funcionarios que ejerzan funciones preventivas conozcan su concepto rector.	No. de servidores internos capacitados en temas preventivos	Trimestral
		No. de servidores externos capacitados en temas preventivos	Trimestral
	2. Que se promueva el Control de Gestión en las entidades sujetas de vigilancia.	No. de Casos Preventivos tramitados	Semestral
		% de disponibilidad del modulo preventivo del SIM	Semestral

<i>Articular las funciones misionales</i>	1. Que las dependencias que ejerzan las funciones misionales lleven a cabo acciones en conjunto.	Actividades realizadas en conjunto	Trimestral
		% de disponibilidad del SIM	Semestral

<i>Optimizar función intervención</i>	1. Que las dependencias o funcionarios que ejerzan la función de intervención conozcan su concepto rector	No. de Servidores del Ministerio Público capacitados en temas de intervención	Trimestral
	2. Que se incremente el número de procesos conciliatorios	No. de intervenciones realizadas	Trimestral
	3. Que se intervenga en asuntos de mayor impacto (cuantías, implicados o número de víctimas)	No. de casos en los que se intervino.	Trimestral
		% de disponibilidad del modulo de intervención del SIM	Trimestral



Optimizar función Disciplinaria	1. Que se incremente la aplicación del proceso verbal disciplinario	No. de procesos verbales fallados	Trimestral
		No. de audiencias realizados.	Trimestral
	2. Que las dependencias o funcionarios que ejerzan funciones disciplinarias conozcan y apliquen su concepto rector.	No. de servidores internos capacitados en temas disciplinarios	Trimestral
		No. de servidores externos capacitados en temas disciplinarios	Trimestral
		% de disponibilidad del modulo de disciplinario del SIM	Trimestral

Fortalecer la gestión administrativa y de las áreas de apoyo	1. Que cada dependencia administrativa atienda los requerimientos de soporte operativo, técnico y de información.	No. de requerimientos atendidos	Semestral
		% de disponibilidad del SIAF	Trimestral
	2. Que los procesos y procedimientos se encuentren adoptados	No. de procedimientos adoptados	Anual
		No. de procedimientos actualizados	Anual



APRENDIZAJE, TECNOLOGÍA Y CRECIMIENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIOS DE LOGRO	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA
<i>Desarrollar un sistema de gestión gerencial</i>	1. Que las dependencias que tienen acceso a Strategos lo usen	No. de dependencias con registro oportunos.	Semestral
	2. Que las dependencias tengan acceso al sistema de gestión Strategos.	No. de dependencias con servicio de conectividad	Semestral
<i>Institucionalizar la Planeación estratégica</i>	1. Que las dependencias efectúen periódicamente reuniones de gestión.	No. de reuniones de gestión de la dependencia	Trimestral
	2. Que los funcionarios de la PGN conozcan el Plan estratégico y la metodología de elaboración del POA	No. de POAS elaborados	Anual
		No. de funcionarios capacitados en formulación del POAS	Anual
<i>Desarrollar un modelo de Gestión del Talento Humano</i>	1. Que exista una programación de capacitación a los servidores de la PGN.	No. de eventos de capacitación	Semestral
		No. de servidores capacitados	Semestral
	2. Que se definan los perfiles de cada uno de los cargos de la PGN.	% de cargos con perfil definido	Semestral

Construir y optimizar la plataforma tecnológica de la Institución	1. Que los requerimientos en materia de disponibilidad de herramientas de TI sea satisfecho	No. de requerimientos de TI atendidos	Semestral
	2. Que todas las herramientas de TI que sean integrables físicamente (interfases) se encuentren integradas; y los que sean integrables funcionalmente también lo estén.	% de TI integrados	Semestral
		% de TI integrables funcionalmente	Semestral
	3. Que todos los requerimientos de soporte técnico de los funcionarios sean satisfechos en un tiempo razonable.	% de requerimientos de soporte satisfechos	Trimestral
	4. Que todos los sistemas de información permanezcan el mayor tiempo disponible.	% de disponibilidad sistemas de información	Trimestral
	5. Que cada herramienta de TI que se tenga sea aprovechada al máximo en sus capacidades funcionales.	% de aplicativos con 100% de uso	Semestral
	6. Que las herramientas de TI estén actualizadas, para no tener riesgo de obsolescencia tecnológica.	No. de herramientas actualizadas	Semestral
	7. Que exista infraestructura física y tecnológica adecuada	No. de infraestructura física adecuada	Semestral
No. de infraestructura tecnológica adecuada		Semestral	



Motivar la interiorización de los valores éticos	1. Que disminuyan las investigaciones disciplinarias a servidores por violaciones éticas.	% Investigaciones disciplinarias a servidores públicos	Trimestral
	2. Que se impulsen eventos para la apropiación de los principios y valores a funcionarios de la PGN	No. de eventos realizados	Trimestral



FINANCIERA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIOS DE LOGRO	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA
<i>Procurar y optimizar un presupuesto que garantice el cabal cumplimiento de las funciones de la Institución</i>	1. Que el presupuesto apropiado tenga el mínimo de modificaciones internas en el proceso de ejecución	No. de modificaciones al presupuesto	Mensual
	2. Que el presupuesto apropiado presente una tendencia de incremento en el concepto de inversión	Tendencia en la apropiación presupuestal	Anual
	3. Que el plan de compras institucional sea ejecutado en un 100% y presente un mínimo de modificaciones	% plan de compras sin ejecutar	Semestral



ANEXO C. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Portafolio de proyectos

PROYECTOS ESTRATÉGICOS MISIONALES

Fortalecimiento de la función de prevención

Fortalecimiento de la función de intervención

Fortalecimiento de la función disciplinaria

PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE SOPORTE

Programa integral de articulación y descentralización

Fortalecimiento del modelo de gestión estratégica

Fortalecimiento del servicio al ciudadano

Fortalecimiento del talento humano

Fortalecimiento de tecnología de información

PROYECTOS TÁCTICOS

Gestión de procesos y aseguramiento de calidad

Control interno

Gestión documental y del conocimiento

Gestión de proyectos



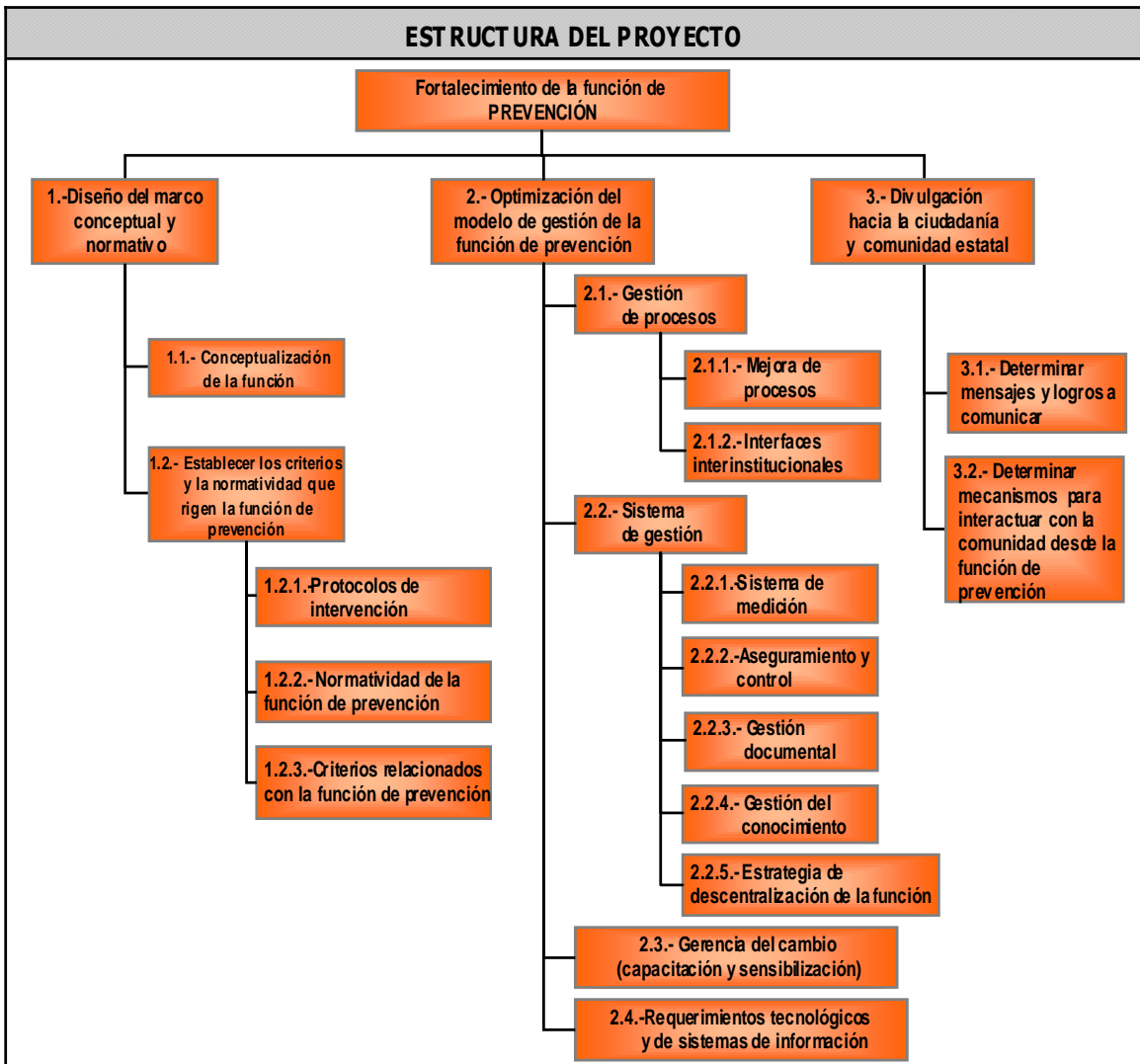
Fortalecimiento de la función de prevención

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento de la función de prevención	Estratégico misional	BID

Objetivos generales del proyecto

- “ Delimitar el marco en el cual la PGN pueda ejercer la función preventiva.
- “ Desarrollar la normatividad necesaria para afianzar institucionalmente todos los mecanismos e instrumentos desarrollados por el modelo de gestión de la función de prevención.
- “ Fortalecer el modelo de función de prevención para garantizar el cumplimiento de los conceptos fundamentales que requiere la PGN con el fin de ejercer la función preventiva (alertar, vigilar, etc.), de tal forma que permita detectar y atender las necesidades y requerimientos de la comunidad de una manera pronta, efectiva y eficiente.

Grafico 1. Fortalecimiento de la función de prevención

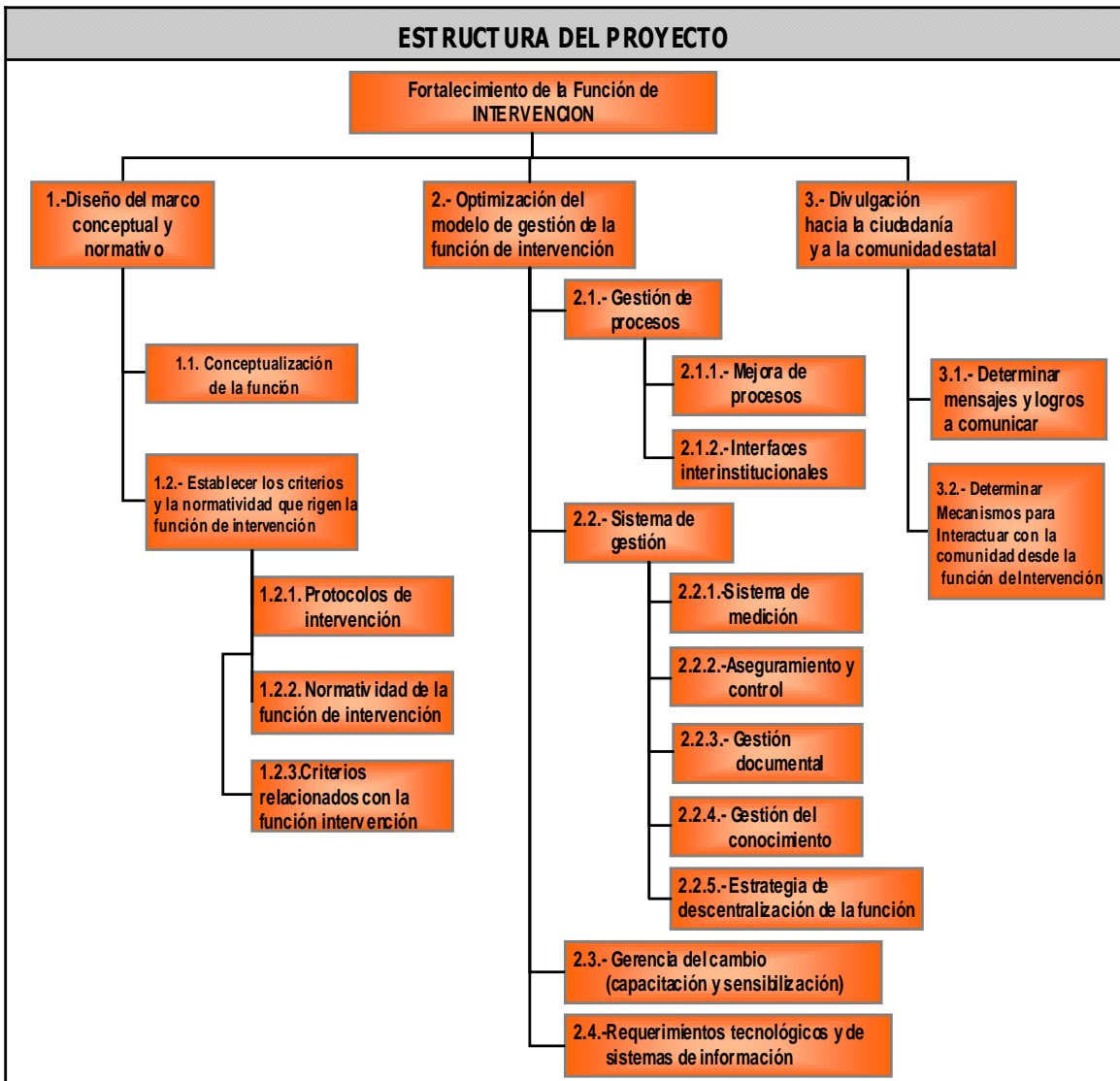




Fortalecimiento de la función de intervención

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE LOS FONDOS
Fortalecimiento de la función de intervención	Estratégico misional	BID
Objetivos generales del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> “ Delimitar el marco en el cual la PGN puede ejercer la función de intervención. “ Desarrollar la normatividad necesaria para afianzar institucionalmente todos los mecanismos e instrumentos desarrollados por el modelo de gestión de la función de intervención. “ Fortalecer el modelo para la función de intervención que permita garantizar el cumplimiento de los conceptos fundamentales que requiere la PGN con el fin de ejercer la función, así como detectar y atender las necesidades y requerimientos de la comunidad de una manera pronta, efectiva y eficiente. 		

Grafico 2. Fortalecimiento de la función de intervención

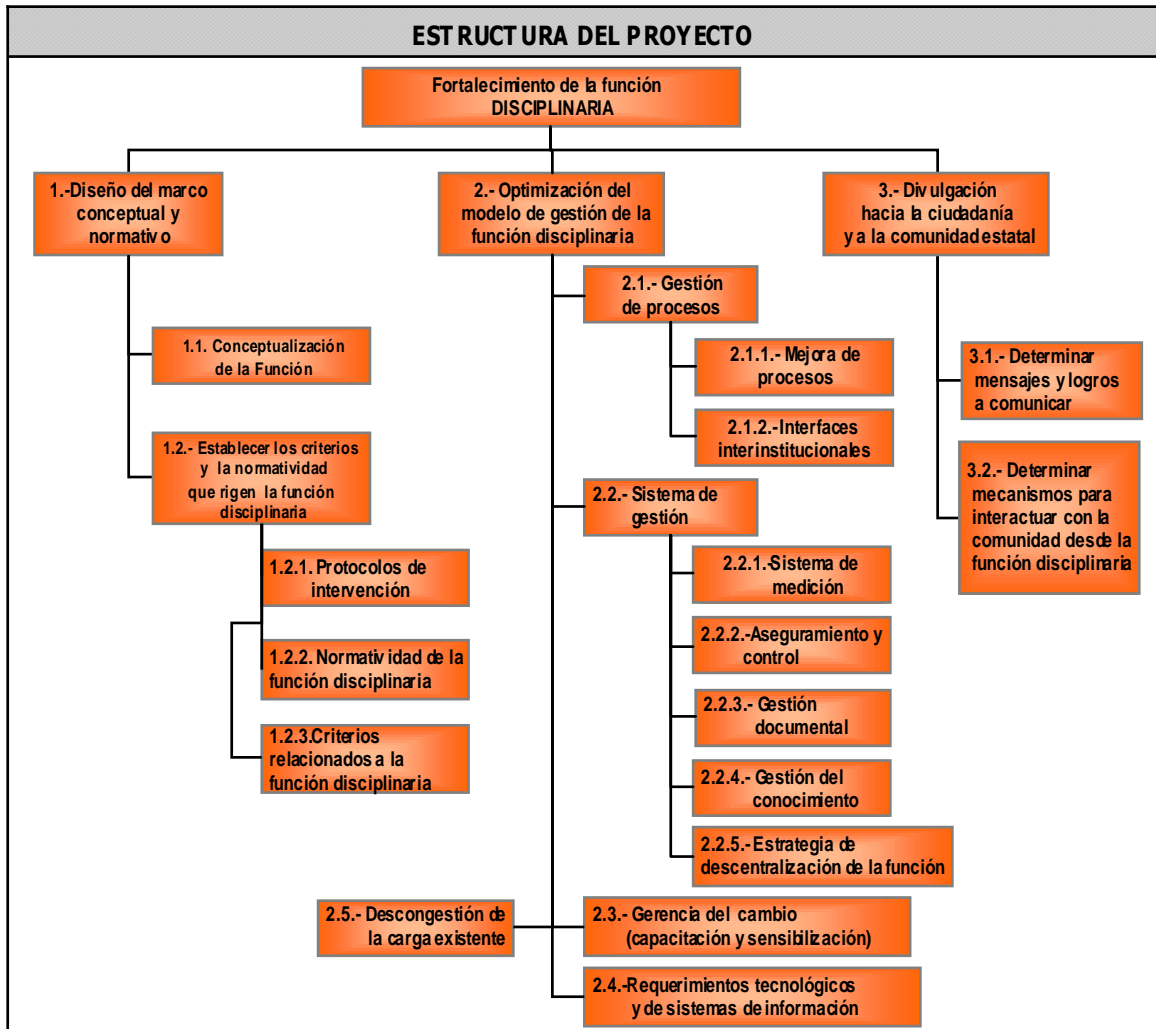




Fortalecimiento de la función disciplinaria

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE LOS FONDOS
Fortalecimiento de la función disciplinaria	Estratégico misional	BID
Objetivos generales del proyecto		
<ul style="list-style-type: none"> “ Delimitar el marco en el cual la PGN puede ejercer la función disciplinaria. “ Desarrollar la normatividad necesaria para afianzar institucionalmente todos los mecanismos e instrumentos desarrollados por el modelo de gestión de la función disciplinaria. “ Fortalecer el modelo de la función de intervención para garantizar el cumplimiento de los conceptos fundamentales que requiere la PGN, con el fin de ejercer la función disciplinaria, de tal forma que permita detectar y atender las necesidades y requerimientos de la comunidad de una manera pronta, efectiva y eficiente. 		

Grafico 3. Fortalecimiento de la función disciplinaria





Programa integral de articulación y descentralización

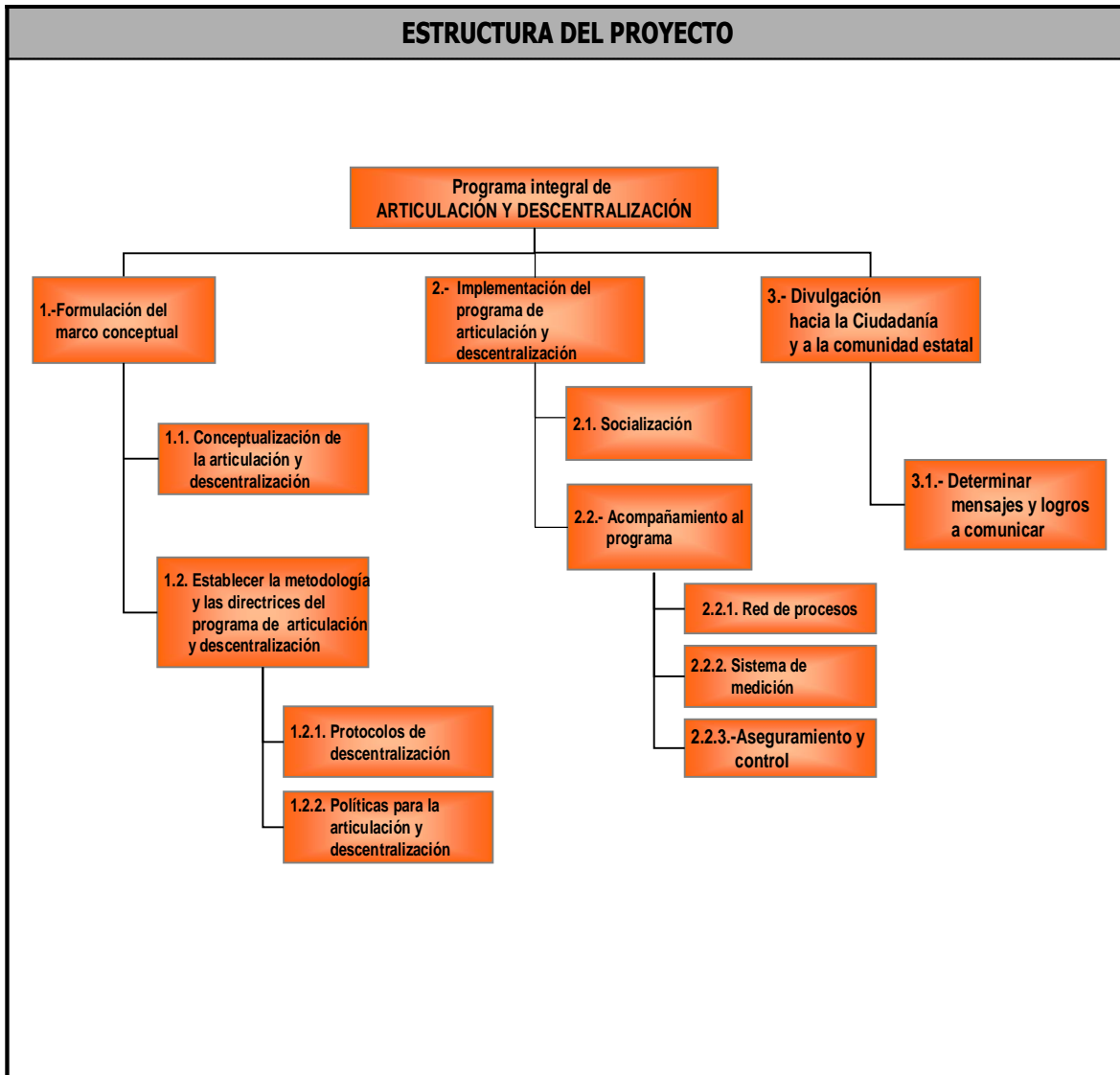
NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Programa integral de articulación y descentralización	Estratégico de soporte	Por definir

Objetivos generales del proyecto

- “ Diseñar y desarrollar la metodología necesaria con el fin de implementar un modelo para la articulación y descentralización de los procesos misionales y de soporte en la Procuraduría General de la Nación, que permita ampliar la participación de todos los funcionarios en temas estratégicos y tácticos, en procura de desarrollar una labor integral en lo regional y lo provincial. Este modelo debe considerar los siguientes objetivos específicos:
- “ Diseñar una metodología de trabajo que articule y descentralice objetivos estratégicos de la misión, la visión, los valores y los principios éticos institucionales de la Procuraduría General de la Nación y los relacione con las perspectivas propias de un organismo de control perteneciente al sector público.
- “ Asignar responsabilidades para el desarrollo y medición en las actuaciones de las dependencias diferentes al área central.
- “ Asegurar la adecuada integración entre todos los componentes de operación (actividades, roles y responsabilidades, sistema de medición y tecnología informática), y su adecuada interrelación con la comunidad y sociedad.
- “ Proporcionar los mecanismos necesarios para mejorar continuamente la operación de la PGN.
- “ Asegurar la adecuada integración e interacción entre los distintos procesos no solo al interior de la PGN, sino también con aquellas instituciones o entidades que permitan que las funciones misionales se realicen como una red de colaboración con los diversos organismos del Estado.



Grafico 4. Programa integral de articulación y descentralización





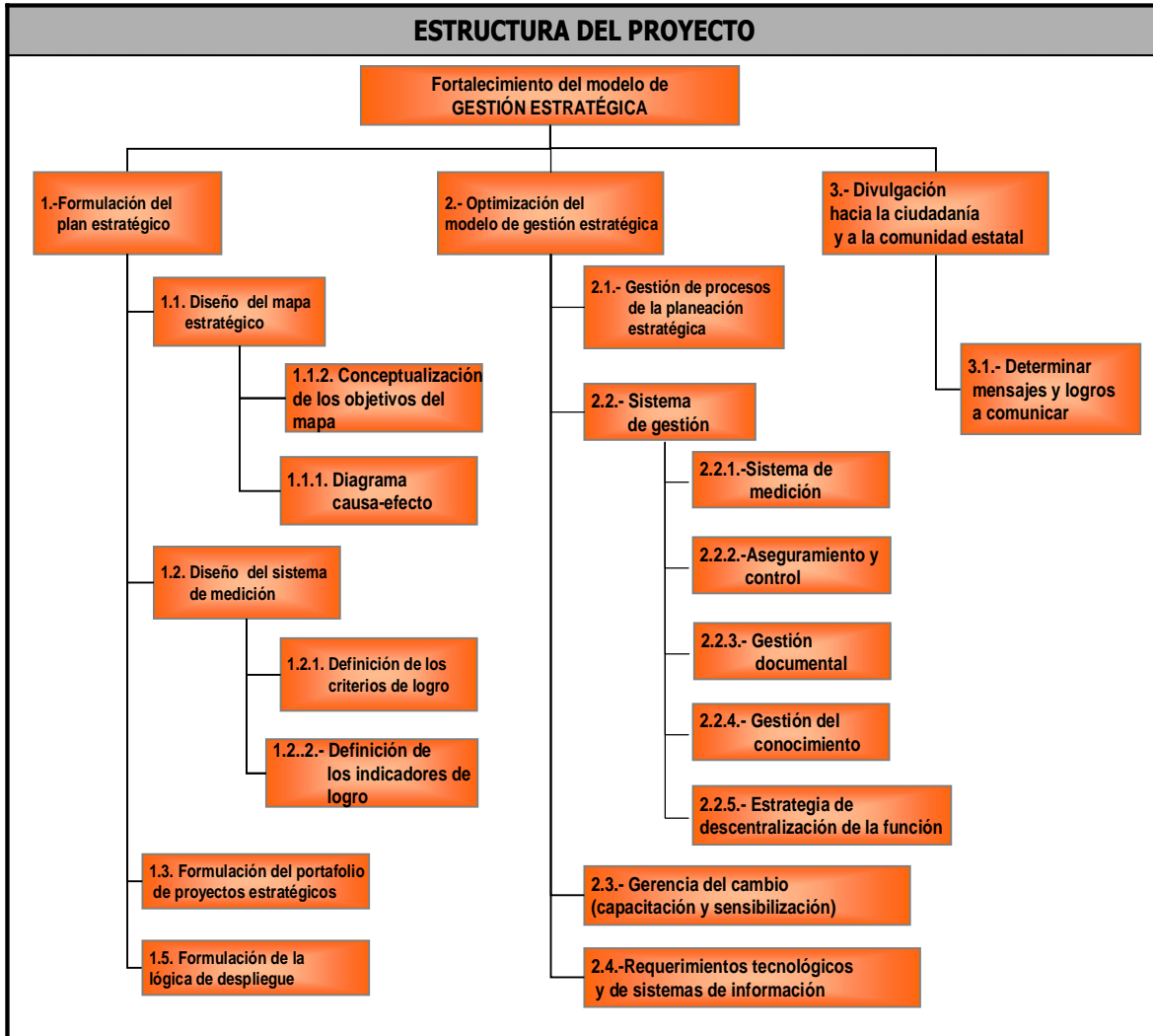
Fortalecimiento del modelo de gestión estratégica

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento del modelo de gestión estratégica	Estratégico de soporte	BID

Objetivos generales del proyecto

- “ Aplicar el modelo de gestión Balanced Scorecard en el ámbito corporativo en la Procuraduría General de la Nación, incluyendo el desarrollo de un proceso de comunicación e interiorización del mismo, para sus directivos y funcionarios. Este modelo debe considerar:
- “ Diseñar un sistema coherente de elementos (mapas estratégicos, asignación de recursos, evaluación de desempeño), que ayude a coordinar los aspectos de planeación estratégica de la Procuraduría General de la Nación, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia institucional de la entidad.
- “ Abarcar el ámbito de las competencias de la Procuraduría General de la Nación, para desarrollar luego de un proceso de desdoblamiento de la estrategia institucional hacia cada una de las áreas y responsables.
- “ Diseñar una metodología de trabajo que concrete en objetivos estratégicos la misión, la visión, los valores y los principios éticos en el ámbito corporativo de la Procuraduría General de la Nación, y los relacione con las perspectivas propias de un organismo de control perteneciente al sector público.
- “ Centrar el modelo de gestión en el contenido de la estrategia institucional en el ámbito corporativo, en el cual el componente tecnológico sea un medio y no un fin.

Grafico 5. Fortalecimiento del modelo de gestión estratégica





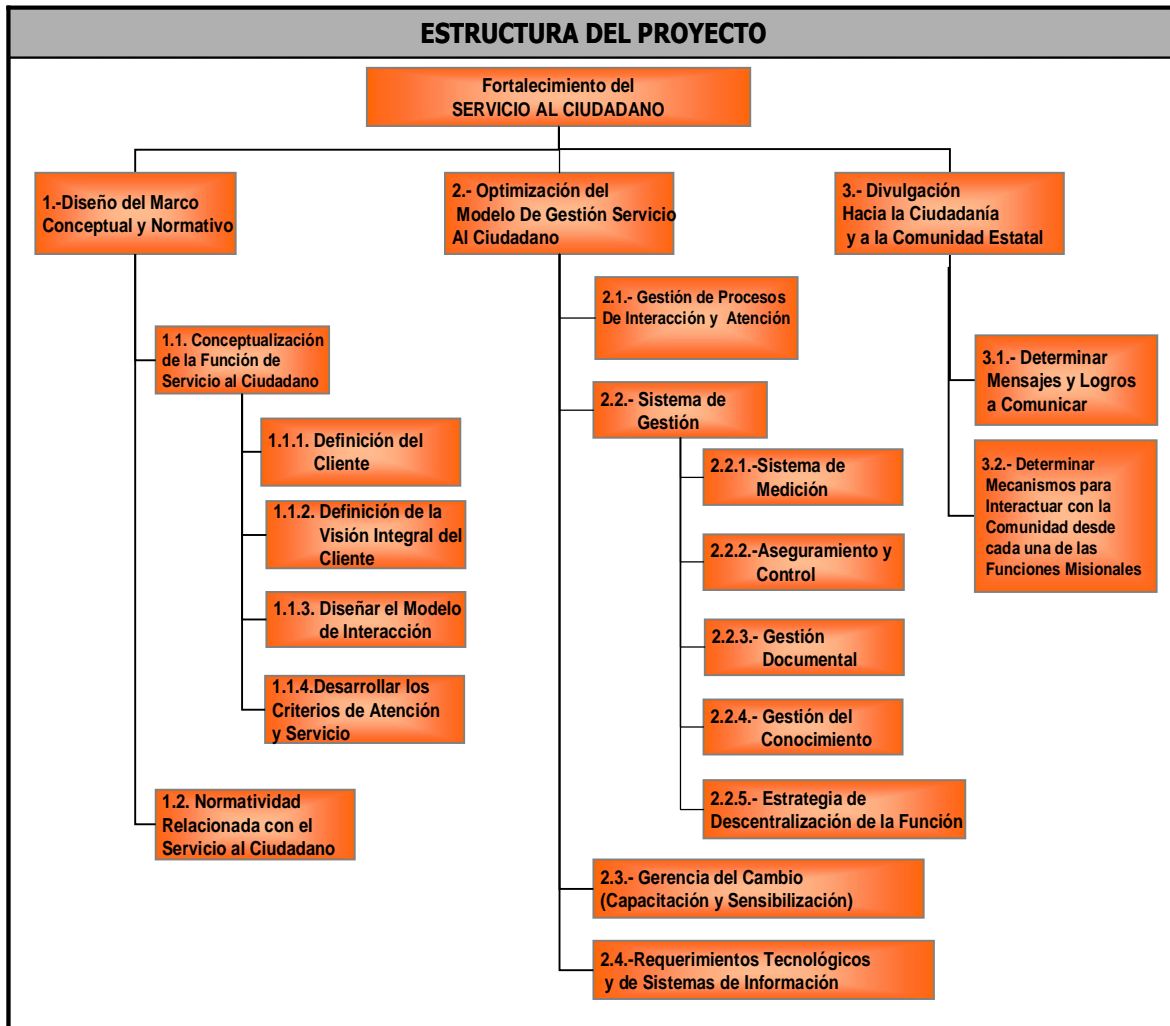
Fortalecimiento del servicio al ciudadano

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento de servicio al ciudadano	Estratégico misional	BID

Objetivos generales del proyecto

- Desarrollar un modelo de servicio al ciudadano cuyo propósito es la interacción y atención amable, oportuna y eficiente de los requerimientos de la comunidad, entregando un servicio de calidad a través de todo el proceso derivado del requerimiento.

Grafico 6. Fortalecimiento del servicio ciudadano





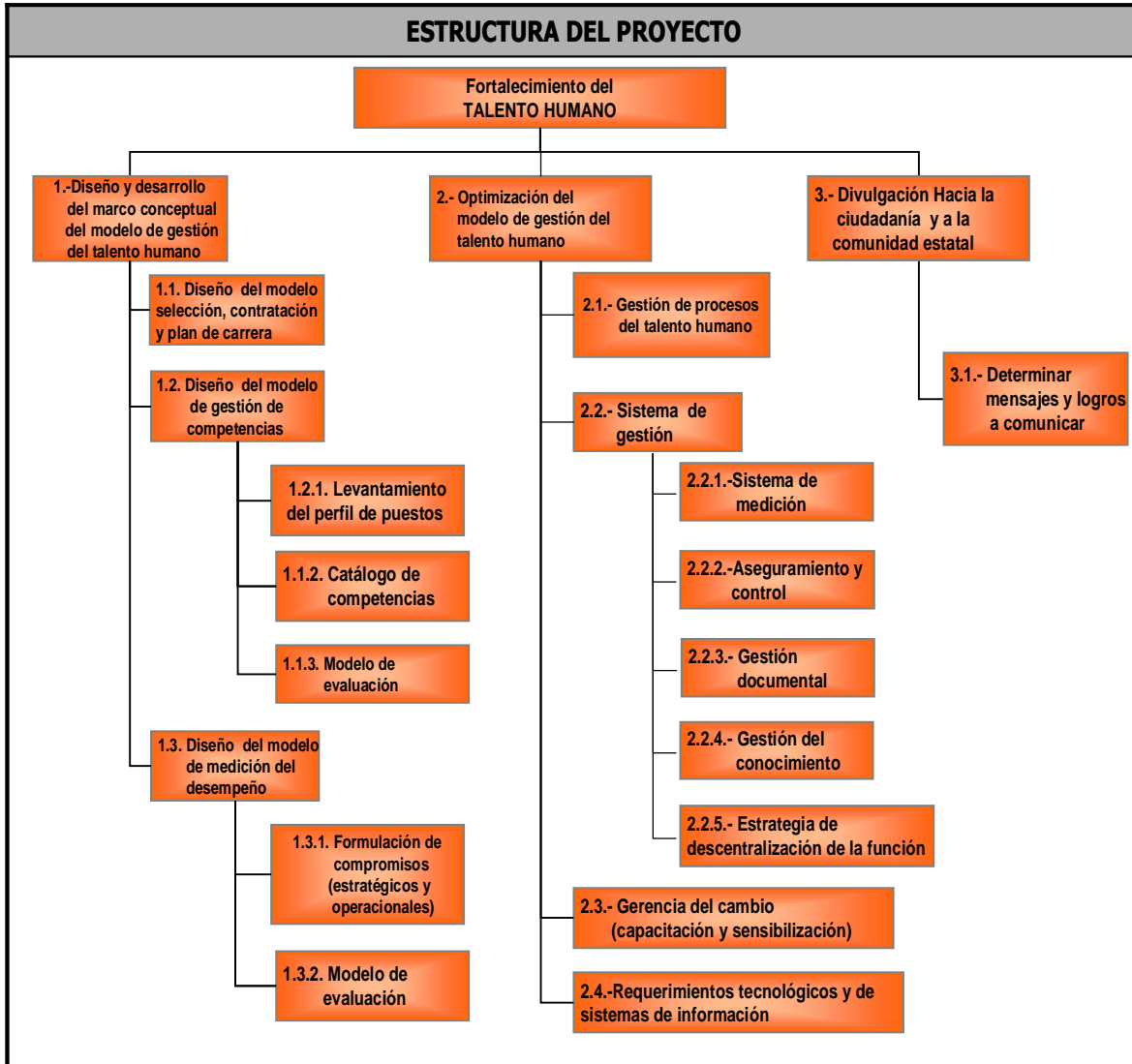
Fortalecimiento del talento humano

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento del talento humano	Estratégico de soporte	BID

Objetivos generales del proyecto

“ Diseñar, adecuar, desarrollar e implementar el modelo de gestión que garantice un manejo integrado del talento humano que incluya los componentes: políticas, selección, formación – capacitación, desarrollo, estímulos, rotación, calificación de servicios, bienestar, salud ocupacional, retiro, y la administración de cargos (distribución, reubicación y micro diseño de puestos).

Grafico 7. Fortalecimiento del talento humano

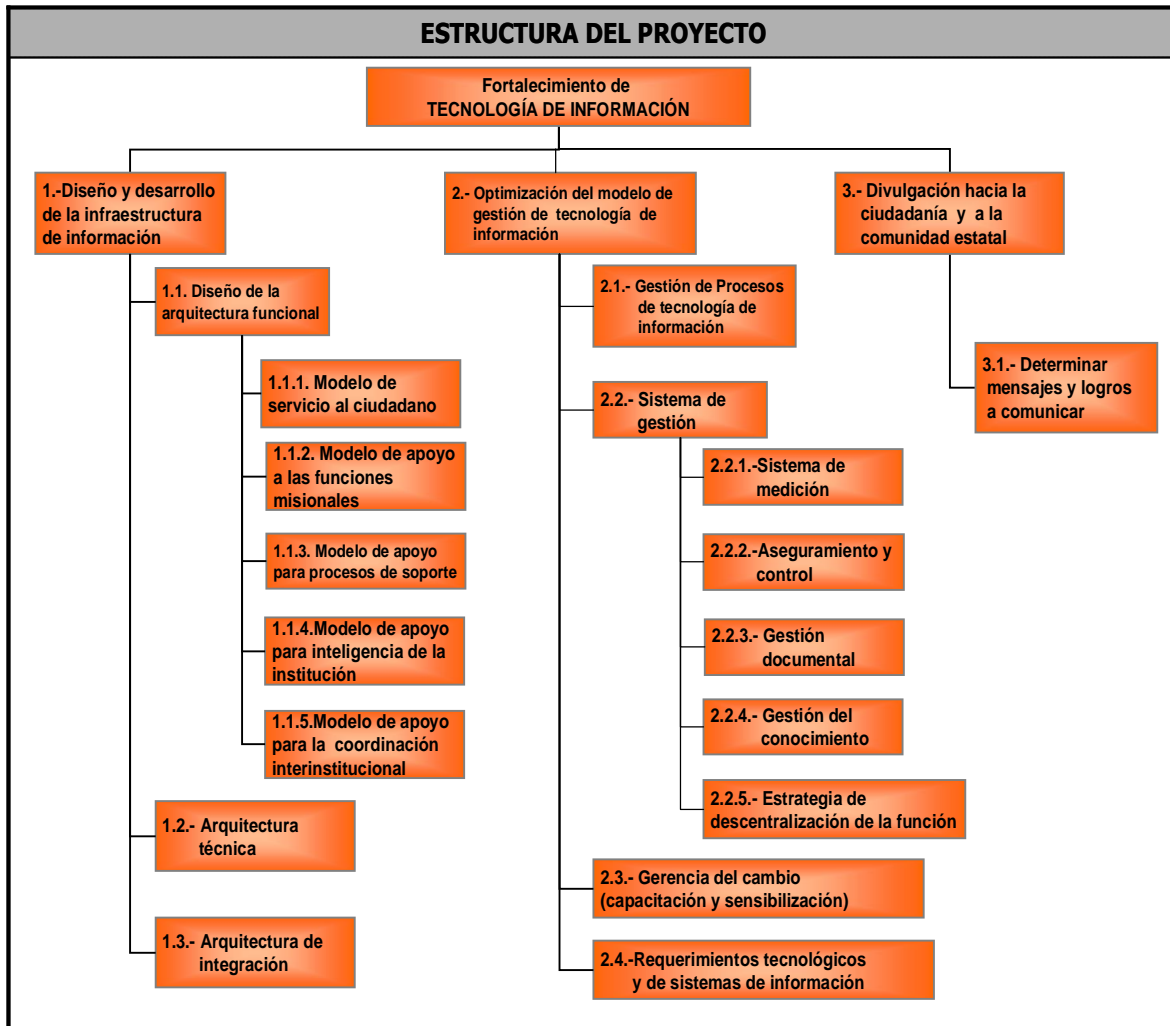




Fortalecimiento de tecnología de información

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento de tecnología de información	Estratégico de soporte	BID
<h3>Objetivos generales del proyecto</h3>		
<ul style="list-style-type: none"> “ Diseñar, adecuar, desarrollar e implementar la infraestructura funcional de apoyo para: <ul style="list-style-type: none"> “ Fortalecer el servicio al ciudadano. “ Fortalecer la ejecución de los propósitos de los modelos de gestión de las funciones misionales y su adecuada articulación. “ Fortalecer la ejecución de los propósitos de los modelos de gestión de los procesos de soporte. “ Fortalecer la ejecución de los propósitos de los modelos de inteligencia de la Institución (gestión del conocimiento, gestión del hacer estratégico y gestión de análisis del entorno). “ Fortalecer los mecanismos de gestión del riesgo y seguridad. “ Diseñar, desarrollar e implementar la infraestructura técnica de apoyo para: <ul style="list-style-type: none"> “ Fortalecer la arquitectura de comunicaciones dentro de la organización. “ Fortalecer la arquitectura de integración que permita a la PGN, operar bajo el enfoque de una sola Institución. “ Analizar e identificar el apoyo potencial de tecnología para el manejo de conocimiento de industria. “ Fortalecer la infraestructura de Hardware de la Institución (servidores, bases de datos, redes, etc.) 		

Grafico 8. Fortalecimiento de tecnología de información





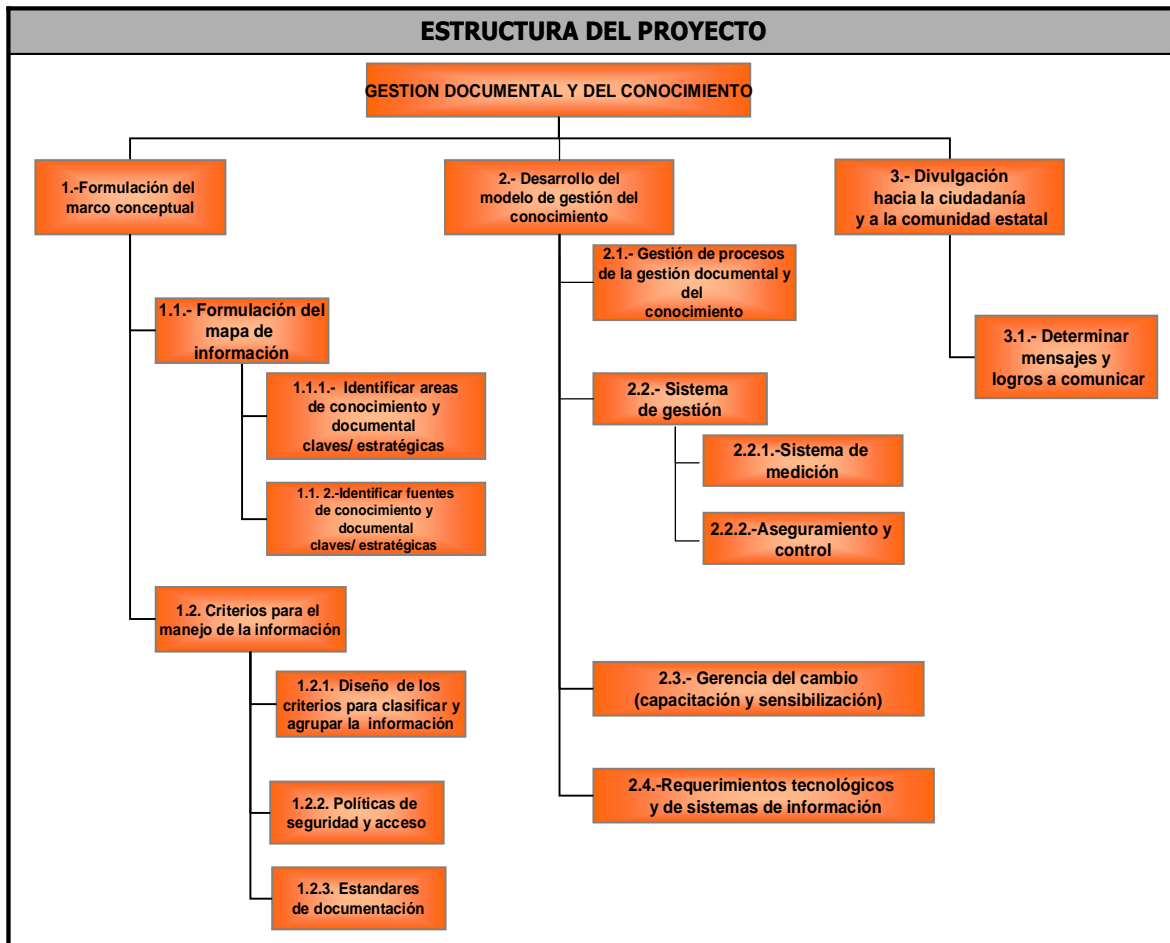
Gestión documental y del conocimiento

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Gestión documental y del conocimiento	Táctico	BID

Objetivos generales del proyecto

- “ Diseñar y desarrollar la metodología necesaria para implementar un modelo para la gestión del conocimiento a la Procuraduría General de la Nación, que permita identificar, crear, documentar, almacenar, clasificar, actualizar y difundir aquella información que constituye el capital intelectual de la procuraduría. Este modelo debe considerar los siguientes objetivos específicos:
- “ Ahorrar tiempo de aprendizaje del conocimiento clave para el desempeño de las funciones de cada funcionario.
- “ Que el personal que lo requiera pueda acceder rápidamente al conocimiento necesario para desempeñar sus funciones (ejemplo: relatoría, normatividad aplicable a sus funciones, etc.).
- “ Que el modelo proporcione el conocimiento necesario para reflexionar, decidir, actuar e innovar.

Grafico 9. Gestión documental y del conocimiento





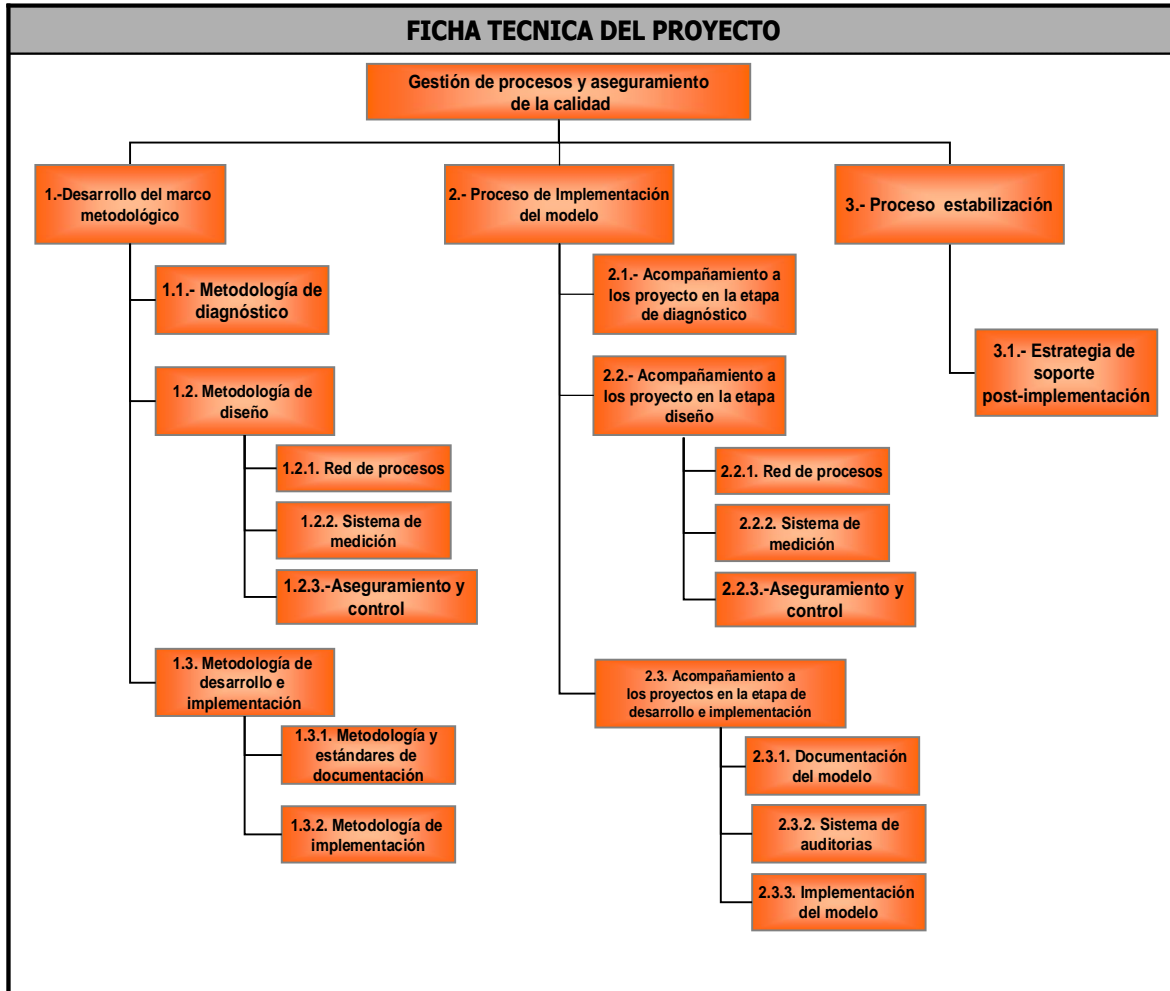
Gestión de procesos y de aseguramiento de la calidad

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Gestión de procesos y de aseguramiento de calidad	Táctico	Por definir

Objetivos generales del proyecto

- “ Establecer las metodologías y directrices que guiarán a la PGN. En el diseño, desarrollo e implementación de los modelos de operación misionales y de soporte. Dichas metodologías y directrices deben permitir:
- “ Asegurar la adecuada integración entre todos los componentes de operación (actividades, recursos y responsabilidades, sistema de medición y tecnología informática), y su adecuada interrelación con la sociedad y Estado.
- “ Lograr mejor eficiencia en la utilización de los recursos y mayor eficacia en los resultados, garantizando la satisfacción de los clientes en términos de calidad y oportunidad del servicio.
- “ Proporcionar los mecanismos necesarios para mejorar continuamente la operación de la PGN.
- “ Asegurar la adecuada integración e interacción entre los distintos procesos no sólo al interior de la PGN, sino también con aquellas instituciones o entidades que permitan que las funciones misionales se realicen como una red de colaboración con los diversos organismos del Estado.
- “ Desarrollar e implementar el mecanismo e instrumentos necesarios para asegurar que la operación de la PGN esté bajo los criterios de control establecidos por las políticas de aseguramiento de calidad y del consejo asesor del gobierno.

Grafico 10. Gestión de procesos y aseguramiento de la calidad





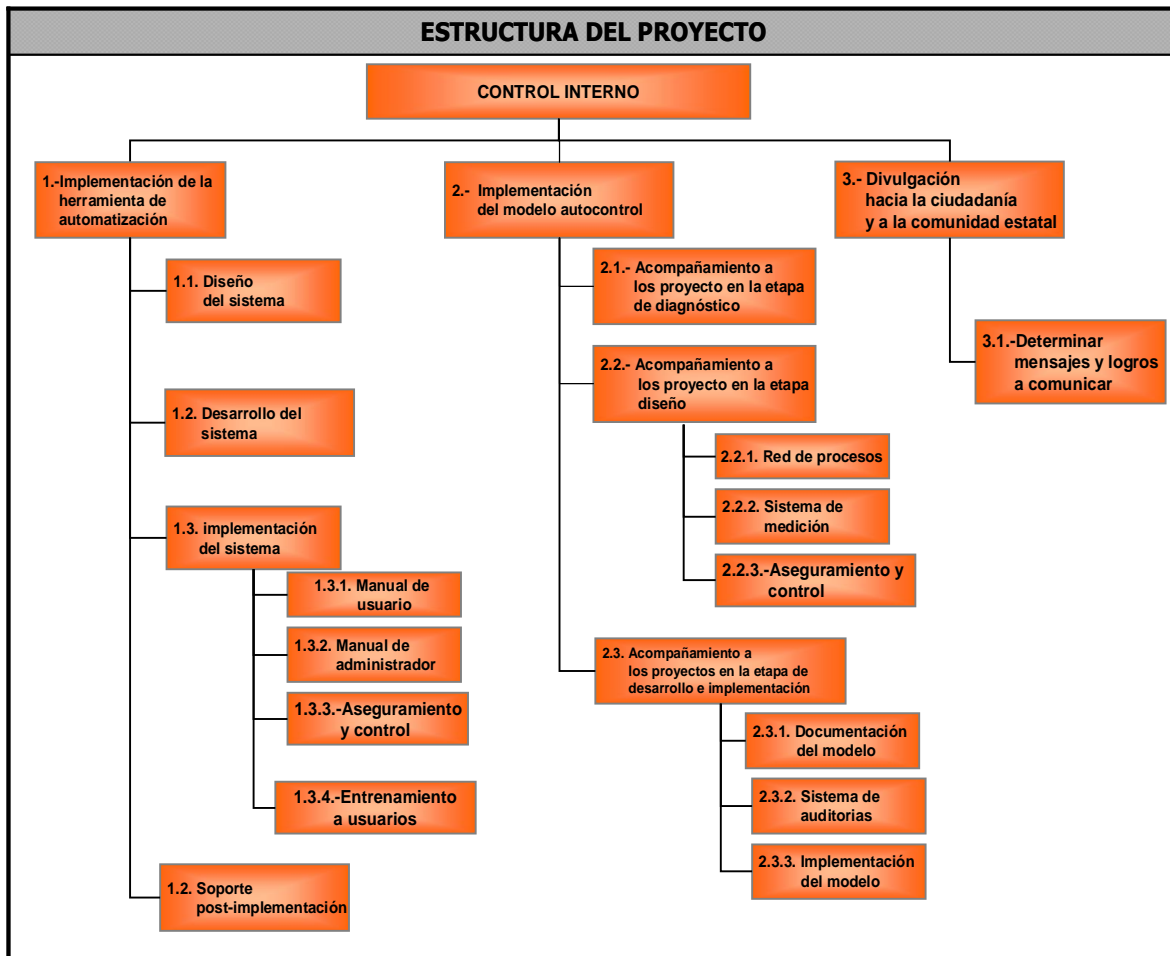
Control interno

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento del modelo de control interno	Estratégico de soporte	BID

Objetivos generales del proyecto

- Diseñar e implementar las herramientas de automatización, metodológicas y directrices que garantizarán que los procesos claves y misionales de la PGN, cumplan con los criterios de revisión, evaluación y de gestión. Se espera que al ejecutar el proyecto se obtenga:
- Garantizar un seguimiento a los planes operativos anuales, y un control permanente de la gestión.
- Apoyar a las dependencias para minimizar las sanciones disciplinarias, a través de una oportuna orientación y medición de la gestión.
- Implantar mejoras continuas en los instrumentos de recopilación de las mediciones.
- Garantizar retroalimentación a las dependencias para corregir desviaciones.
- Desarrollar e implementar los mecanismos e instrumentos necesarios para asegurar que la operación de la PGN esté bajo los criterios de control establecidos por las políticas de aseguramiento de calidad y del consejo asesor del gobierno.

Grafico 11. Control interno





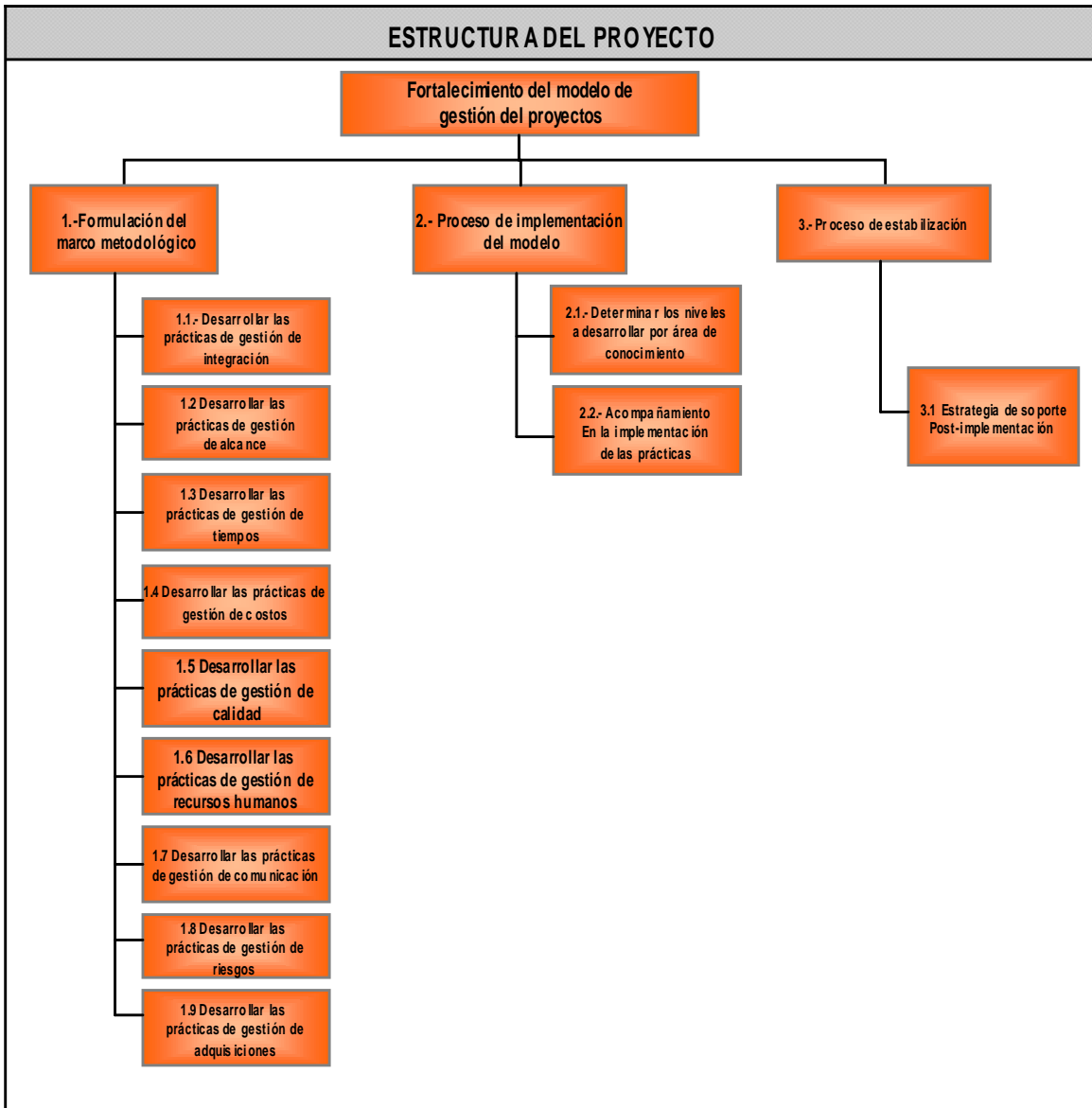
Gestión de proyectos.

NOMBRE DEL PROYECTO	TIPO DE PROYECTO	ORIGEN DE FONDOS
Fortalecimiento de la gestión de proyectos	Táctico	Por definir

Objetivos generales del proyecto

“ Establecer las metodologías, conocimiento, habilidades y directrices que guiarán los proyectos de la PGN en la forma de planear, organizar, dirigir y controlar durante todo el ciclo de vida de dichos esfuerzos (inicio, diseño, ejecución y cierre).

Grafico 12. Fortalecimiento del modelo de gestión de proyectos





GLOSARIO DE SIGLAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
Cajanal	Caja Nacional de Previsión Social
CAS	Centro de Atención al Servidor
CAP	Centro de Atención al Público
CPM	Critical Path Method
CREG	Comisión de Regulación de Energía y Gas
ICBF	Instituto Colombiano de Bienestar Familiar
Ideam	Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales
Incoder	Instituto Colombiano de Desarrollo Rural
Invías	Instituto Nacional de Vías
PEI	Plan Estratégico Institucional
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PGN	Procuraduría General de la Nación
POA	Plan Operativo Anual
Sepredh	Sistema Integral de Información de derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario
SIC	Sistema Integral de Comunicaciones
SIRI	Sistema de Información y Registro de Sanciones y Causas de Inhabilidad
SGG	Sistema de Gestión Gerencial
SUM	Sumatoria
TI	Tecnologías de Información