



RESOLUCIÓN No. 149
(10 MAY 2022)

"Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General de la Nación, periodo 2021 - 2024"

LA PROCURADORA GENERAL DE LA NACIÓN

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, en especial las previstas en el numeral 7 del artículo 7° del Decreto 262 de 200, modificado por el artículo 2° del Decreto 1851 de 2021, y numeral 3 del artículo 11 del Decreto Ley 262 de 2000, y

CONSIDERANDO:

Que el artículo 209 de la Constitución Política establece que la función pública se encuentra al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de oralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad y que, en ese sentido, las autoridades deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado.

Que de conformidad con el numeral 7 del artículo 7° del Decreto Ley 262 de 2000, modificado por el artículo 2° del Decreto 1851 de 2021, le corresponde a la Procuradora General de la Nación, en el marco del funcionamiento de la Entidad y en desarrollo de sus funciones atribuidas por la constitución y la ley, la expedición de los actos administrativos, órdenes, directivas y circulares.

Que a su vez, el numeral 3 del artículo 11 del Decreto Ley 262 de 2000, establece que le corresponde a la Oficina de Planeación, bajo la orientación de la Procuradora General de la Nación, diseñar el plan de desarrollo estratégico de la Entidad.

Que en el marco del diseño del Plan de Desarrollo Estratégico, la Procuraduría ha venido organizando y regulando al interior de la entidad el Plan Estratégico Institucional, como una herramienta de direccionamiento orientada al quehacer institucional, con el propósito de recuperar la confianza y fortalecer las capacidades de la Entidad, para identificar, prevenir, intervenir, sancionar y no tolerar la corrupción, garantizando derechos, cumplimiento deberes y salvaguardando el ordenamiento jurídico.

Que con el objetivo de realizar el seguimiento y control del modelo estratégico, al cumplimiento de los objetivos misionales y al sistema de medición del plan operativo anual del día a día a nivel corporativo de toda la Entidad, la Procuraduría General de la Nación, adoptó el sistema de información STRATEGOS y SIM.

Que ante el nuevo modelo integrado de gestión institucional de la Entidad, con el cual se simplificaron e integraron los sistemas de desarrollo administrativo y de gestión de calidad en un sistema de control interno, la Procuraduría General de la Nación mediante Resolución No. 642 de 2019, estableció la estructura interna de ejecución para la implementación institucional.



RESOLUCIÓN No. 149
(10 MAY 2022)

"Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General de la Nación, periodo 2021 - 2024"

Que con el fin de adecuar al modelo estratégico institucional y en aras de realizar un mayor seguimiento, mediante la Resolución No. 295 del 20 de octubre de 2021, la Procuraduría ajustó los distintos componentes, roles y responsabilidades dentro de los sistemas STRATEGOS y SIM.

Que con el propósito de garantizar el cumplimiento de sus funciones asignadas constitucional y legalmente, la Procuraduría requiere apoyarse en herramientas de gestión que permitan identificar y establecer de manera coherente y clara, las responsabilidades que le competen; así como, hacer evaluable la labor, articulando las políticas institucionales en los objetivos estratégicos, proyectos y actividades.

Que se requiere implementar en la Entidad el Plan Estratégico Institucional, a través de una herramienta de gestión, que contenga el conjunto de estrategias, objetos, indicadores y metas a lograr durante los cuatro años del periodo de la Procuradora General de la Nación.

En mérito de lo expuesto,

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. ADOPCIÓN. Adoptar el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General de la Nación para el periodo comprendido entre los años 2021 – 2024. El documento contentivo del Plan se anexa como parte integral de la presente Resolución.

ARTÍCULO SEGUNDO. IMPLEMENTACIÓN. La Oficina de Planeación apoyará a todas las dependencias de la Procuraduría General de la Nación y realizará los ajustes en sus planes de acción, para que se incorporen en el sistema de información STRATEGOS, en un plazo no mayor a 30 días contados a partir de la expedición de la presente resolución.

ARTÍCULO TERCERO. ARTICULACIÓN. La Oficina de Planeación realizará la articulación de los Planes de Acción Institucionales de las dependencias de la Procuraduría General de la Nación y velará porque todas las dependencias reporten la información estratégica que permita desarrollar el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024.

ARTÍCULO CUARTO. ADOPCION DE MEDIDAS INTERNAS. El Viceprocurador General de la Nación, dispondrá las medidas administrativas, funcionales y operativas internas, que sean necesarias para la implementación y desarrollo del proceso de planeación estratégica institucional y su coordinación con los procesos de elaboración y ejecución del presupuesto, diseño de proyectos y relacionados.

ARTICULO QUINTO. SEGUIMIENTO. La Oficina de Planeación garantizará a través del sistema de información STRATEGOS, el seguimiento y control al Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024, así como, las contribuciones que realizarán las



PROCURADURIA
GENERAL DE LA NACION

RESOLUCIÓN No. 149

(10 MAY 2022)

“Por medio de la cual se adopta el Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General de la Nación, periodo 2021 - 2024”

dependencias, la medición de dicho plan a nivel institucional y por dependencias de la Entidad.

ARTÍCULO SEXTO. ACTUALIZACIÓN. La Oficina de Planeación en cualquier momento podrá actualizar el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024, previa aprobación del Comité Institucional de Gestión y Desempeño - CIGD.

PARÁGRAFO. En todo caso, la Oficina de Planeación tomará en cuenta las solicitudes de modificación presentadas por las dependencias, las mejoras propuestas por la Alta Dirección y las recomendaciones de servidores de la Procuraduría General de la Nación, cuando a ello hubiere lugar.

ARTICULO SÉPTMO. DIFUSIÓN Y SOCIALIZACIÓN. Le corresponde a la Oficina de Planeación y la Oficina de Prensa, difundir y socializar el Plan Estratégico Institucional 2021 – 2024, quienes desplegarán las acciones correspondientes para que el mismo sea conocido y apropiado por todos los servidores de la Entidad.

ARTÍCULO OCTAVO. COMUNICACIÓN. Comunicar por Secretaría General de la Procuraduría General de la Nación el contenido del presente acto administrativo a las dependencias al interior de la entidad.

ARTÍCULO NOVENO. VIGENCIA. La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga en particular, la Resolución No. 516 de 2017, así como aquellas disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE, COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE,

MARGARITA CABELLO BLANCO
Procuradora General de la Nación

Elaboró: Manuel Augusto Contreras Vargas, / Asesor Oficina de Planeación
Revisó: Andrés Higuera/- Despacho Secretaría Privada
Andrés M. Rojas /Oficina Jurídica
Aprobó: Vanessa Vélez Bedoya / Jefe Oficina de Planeación
Jorge Humberto Serna / Jefe oficina jurídica
Javier Andrés García / Secretario Privado 
(Trazabilidad Virtual)



PROCURADURIA GENERAL DE LA NACION

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PGN 2021-2024

**Procuraduría: Construyendo desde
la Equidad y la Diferencia**

VERSIÓN AJUSTADA
Diciembre 13 de 2021

TABLA DE CONTENIDO

Presentación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024	4
Introducción.....	7
1 Diagnóstico estratégico	8
1.1 Análisis externo del diagnóstico estratégico	8
1.2 Análisis interno del diagnóstico estratégico	11
1.3 Conclusiones generales del diagnóstico estratégico: Matriz DOFA.....	15
2 Elementos del direccionamiento estratégico	18
2.1 Principios y valores de la PGN	18
2.2 Misión	19
2.3 Visión 2030	20
2.4 MEGA 2024.....	21
3 Mapa Estratégico Institucional y despliegue	22
3.1 Modelo de Buena Gobernanza	23
3.2 Mapa Estratégico Institucional consolidado.....	25
3.3 Perspectiva 1 - Recursos físicos y financieros.....	26
3.3.1 Objetivo RFF1. Asegurar la disponibilidad de las soluciones tecnológicas para funcionarios y grupos de interés que facilite la actualización de los servicios de la PGN.	26
3.3.2 Objetivo RFF2. Mejorar la planificación administrativa y financiera para el suministro oportuno y adecuado de bienes y servicios institucionales	27
3.3.3 Objetivo RFF3. Fortalecer la gestión documental para acceder oportunamente a la información producida institucionalmente	28
3.4 Perspectiva 2 - Capacidades institucionales	29
3.4.1 Objetivo CI1. Consolidar y apropiar el modelo de gestión del conocimiento y la innovación para incrementar la productividad institucional y adaptarse a los cambios del entorno	29
3.4.2 Objetivo CI2. Consolidar el gerenciamiento del talento humano para incentivar el cumplimiento de las funciones institucionales en cada área de la entidad.....	31
3.4.3 Objetivo CI3. Fomentar la cultura organizacional para mejorar la coordinación intrainstitucional y promover el sentido de apropiación institucional	34
3.4.4 Objetivo CI4. Implementar el modelo de direccionamiento estratégico basado en riesgos de la gestión pública para contribuir al alcance de resultados y efectos institucionales.	35
3.5 Perspectiva 3 - Misional	36
3.5.1 Objetivo M1. Consolidar el trabajo colaborativo de las tres funciones misionales teniendo como enfoque la creación de valor para tener una actuación más anticipatoria y prestar un servicio de calidad a los ciudadanos.	37

3.5.2	Objetivo M2. Afianzar la articulación interinstitucional del Ministerio Público y otras entidades del Estado para prestar una oferta de servicios integrada y oportuna a la ciudadanía	41
3.6	Objetivo M3. Acercar la PGN a la ciudadanía para el reconocimiento de su propósito misional.....	43
3.7	Perspectiva 4 – Sociedad y Estado	44
3.7.1	Objetivo SE1. Incrementar la credibilidad institucional de la PGN como una entidad referente por su actuación anticipatoria y vital para la efectiva gestión pública.	45
3.7.2	Objetivo SE2. Aumentar la satisfacción de la población en Colombia y de las entidades públicas respecto a los servicios que presta la PGN mediante su actuación cercana, oportuna, transparente e íntegra.....	45
3.7.3	Objetivo SE3. Contribuir a la garantía efectiva de derechos y preservación del patrimonio público.	45
4	Cuadro de Mando Integral	46
4.1	Elementos metodológicos y retos para la formulación de indicadores del PEI 2021 - 2024	47
5	Listado de anexos	51
6	Referencias	52

Presentación del Plan Estratégico Institucional 2021-2024

Una de las medidas más importantes que promoví como Procuradora General de la Nación fue la de consolidar un Plan Estratégico que no solo sirviera de impulso para la gestión de mi administración, sino que se proyectara en el tiempo como cimiento para la consolidación de un ente de control más eficiente, más cercano a la ciudadanía y capaz de atender a la pluralidad de retos propios de una compleja y dinámica sociedad como la colombiana. En esa medida, luego de realizar un análisis profundo y un diagnóstico del funcionamiento de la institución, decidí plantear una estrategia de planeación que partió de cuatro ejes de trabajo transversales sobre los que consideré que se debía desarrollar el proyecto de transformación institucional de la Procuraduría General de la Nación: (i) Enfoque diferencial y de género: el principal pilar institucional; (ii) Fortalecimiento preventivo, buen desarrollo de la gestión pública y apoyo al sistema de justicia; (iii) Construcción de paz: una labor que nos convoca como sociedad; y (iv) La renovación del compromiso con la promoción, protección y defensa de los derechos humanos.

Estos cuatro ejes están ligados al hecho de que, como primera Procuradora General de la Nación, debo propender por aportar a la fijación de unos mínimos que permitan rechazar y superar la historia de exclusión propia de la sociedad contemporánea, y lograr que grupos tradicionalmente discriminados como las mujeres, los pueblos étnicos y las víctimas del conflicto armado puedan potenciar su voz dentro de la sociedad y del ordenamiento colombiano. Por eso mismo, la planeación estratégica que planteé junto con un equipo de trabajo compuesto en gran medida por mujeres incluye una evolución de esos ejes generales hacia seis líneas de acción sobre las cuales estamos trabajando desde los primeros meses de mi llegada al cargo y que ya hemos empezado a implementar a medida que avanza tanto la gestión diaria como la planeación y la proyección estratégica.

La primera línea de acción planteada tiene que ver con lo que hemos denominado una lucha de frente en contra de la impunidad. Esta línea de acción está principalmente ligada a la función disciplinaria del ente de control y busca responder a fenómenos como la congestión representada en una acumulación de decenas de miles de procesos disciplinarios, en un riesgo de prescripción de cerca de 10.000 procesos y en el hallazgo de, aproximadamente, 12.142 investigaciones en un estado de “suspensión convencional” derivada de la Sentencia del 8 de julio de 2020 de la Corte Interamericana de Derechos Humanos. Como se podrá ver en el presente plan, esta línea de trabajo se activó de inmediato en el año 2021 y ha estado enfocada en generar bases normativas dirigidas a la transformación del derecho disciplinario colombiano, y a mejorar la gestión a partir de nuevas herramientas con un enfoque especial en el debido proceso y en más y mayores garantías.

Por su parte, la segunda línea de acción se ha centrado en el trabajo y en la construcción de capacidades a nivel local. Esta línea se ha proyectado como una de las grandes prioridades del proceso de fortalecimiento institucional en la medida en que se considera esencial que esta transformación inicie desde los territorios de Colombia. Por eso mismo, la labor del nivel directivo de

la Procuraduría General de la Nación ha contemplado visitas semanales a los municipios de Colombia que yo misma, como Jefe del ministerio público, he encabezado.

Este énfasis territorial y rural de nuestra administración ha permitido desarrollar acciones estratégicas vinculadas al trabajo con Personerías Municipales y Distritales, y ha facilitado el seguimiento a políticas de ordenamiento territorial, de gestión del riesgo, de seguridad ciudadana y de defensa del patrimonio público. La idea de planeación que estamos planteando en este documento es que estas acciones sean sostenibles en el tiempo y que, en todo caso, el enfoque territorial se consolide como elemento fundacional de la labor de la Procuraduría General de la Nación.

De igual manera, se ha propuesto una línea de acción vinculada al robustecimiento del control electoral como mecanismo idóneo para la defensa del orden democrático y como herramienta anticorrupción. Es así como a nivel institucional impulsé un modelo de control que permite la presencia del Ministerio Público en todo el territorio nacional mediante la estructura del Sistema Nacional de Vigilancia Electoral que articula la labor de la Comisión Nacional, los Comités Territoriales y la Unidad de Vigilancia Electoral (UVEL), esta última avalorada por el Equipo de Trabajo Juvenil.

Aunado a lo anterior, se presentan tres líneas de acción específicas que responden a necesidades que se han detectado y que, aunque superan el margen de acción de la Procuraduría General de la Nación, merecen ser atendidas de forma especial. Es así como hemos trabajado propendiendo por mejorar el acceso efectivo al sistema de salud como una de nuestras líneas de acción. Dada la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19 inicialmente este trabajo buscó priorizar el cumplimiento del Plan Nacional de Vacunación mediante su estricta vigilancia, y se ha extendido realizando continuas alertas frente a otros grandes factores que demandan cuidado como el Plan Ampliado de Inmunizaciones y singularmente la salud mental.

También, estamos velando por la protección del medio ambiente y, por eso, hemos priorizado una línea de acción independiente para dar proyección y sostenibilidad a las medidas en contra de la deforestación y la contaminación, y en pro de la adaptación al cambio climático. Es de conocimiento generalizado que el cambio climático y las afectaciones ya generadas nos invitan a no escatimar esfuerzos y severidad en la protección ambiental a fin de mitigar las consecuencias de su deterioro y evitar efectos aún más graves. Para avanzar en este sentido, necesariamente requerimos de una planeación consistente y pragmática como la que se señala en el presente documento.

A esto además sumamos un enfoque especial en las contribuciones que el Ministerio Público puede hacer al sistema de justicia para incrementar la eficiencia del mismo y contribuir a la efectiva resolución de los conflictos en Colombia. Por eso mismo, estamos enfocando una de las líneas estratégicas en el robustecimiento de la función de intervención del Ministerio Público y esta línea se proyecta dentro de la planeación a corto, mediano y largo plazo.

Todo este fortalecimiento de capacidades institucionales internas hace evidente el propósito de continuar apalancando la transformación digital de la entidad para asegurar que esté a la vanguardia de los nuevos métodos tecnológicos que facilitan los procesos haciéndolos más eficientes, permitiendo no solo incrementar los niveles de gestión sino lograr un acercamiento a la ciudadanía a través de los medios electrónicos. Igualmente, a medida que se fortalece la gestión institucional también se seguirá trabajando con el Instituto de Estudios del Ministerio Público para avanzar en la investigación y en las capacitaciones que sirvan de respaldo para toda la labor de la Procuraduría General de la Nación.

Finalmente, la formulación del Plan Estratégico Institucional de la Procuraduría General de la Nación 2021- 2025 respalda la visión que me tracé al asumir la dirección de este órgano de control y del Ministerio Público, definir y plasmar en este documento los referidos ejes de trabajo y sus respectivas líneas de acción representa un logro en sí mismo pues refleja la firme intención de guiar nuestra gestión por rutas claras que conduzcan a resultados visiblemente positivos y ascendentes frente al estado actual de garantía de derechos en la sociedad colombiana.

Este ejercicio de planeación estratégica se complementa con la priorización de actividades y resultados definidos en el Plan de Acción Institucional de esta Entidad y en el Plan Decenal del Ministerio Público, dos instrumentos que cobran especial relevancia en este momento, en el que, por primera vez en la historia, se buscó proyectar el futuro de las entidades que conforman el Ministerio Público. De esta manera encaminamos cada una de nuestras líneas de acción por una ruta delineada que asegura la articulación institucional, como única garantía para la sostenibilidad de estas políticas y planes a largo plazo, incrementando las posibilidades de impactar positivamente en la realidad de las personas. Este es el comienzo de una nueva Procuraduría General de la Nación, este plan estratégico será nuestro mapa en la gestión cotidiana y una buena herramienta para que las y los ciudadanos puedan hacer seguimiento a resultados concretos por parte del ente de control.

MARGARITA CABELLO BLANCO
PROCURADORA GENERAL DE LA NACION

Introducción

Este documento se compone de 4 capítulos. El primero relaciona los resultados más relevantes del diagnóstico estratégico en sus componentes externos e internos. El segundo, por su parte, describe los elementos del direccionamiento de este periodo institucional, a saber: Misión, planteamiento del horizonte de largo plazo con la Visión a 2030, y la MEGA, que es la meta más ambiciosa del plan estratégico a 2024. Igualmente, se plantean los principios y valores que regirán la implementación de este PEI.

En el tercer capítulo, se encuentra el mapa estratégico institucional compuesto por 4 perspectivas y 13 objetivos estratégicos, así como su despliegue para la puesta en marcha a través de las iniciativas estratégicas, de las cuales la gran mayoría iniciarán su implementación en el 2022 mediante las actividades institucionales.

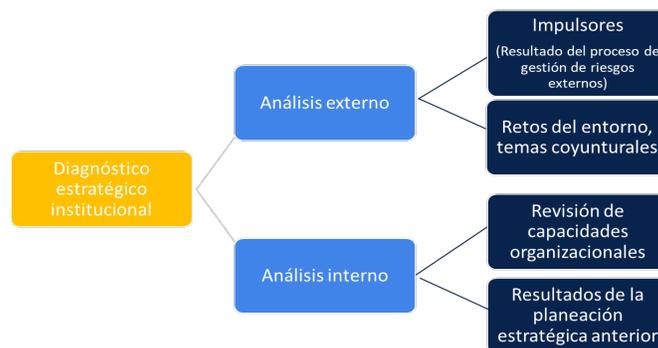
Finalmente, en el último capítulo se presenta la construcción del Cuadro de Mando Integral, el cual permitirá realizar el seguimiento a la implementación de la estrategia.

Nota: En el Anexo 1 se realiza un recuento completo del proceso metodológico de formulación de este Plan Estratégico Institucional 2021-2024.

1 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. En el anexo No 1, se presenta con mayor detalle la metodología y resultados alcanzados del proceso de análisis del diagnóstico estratégico

Ilustración 1. Diagnóstico Institucional

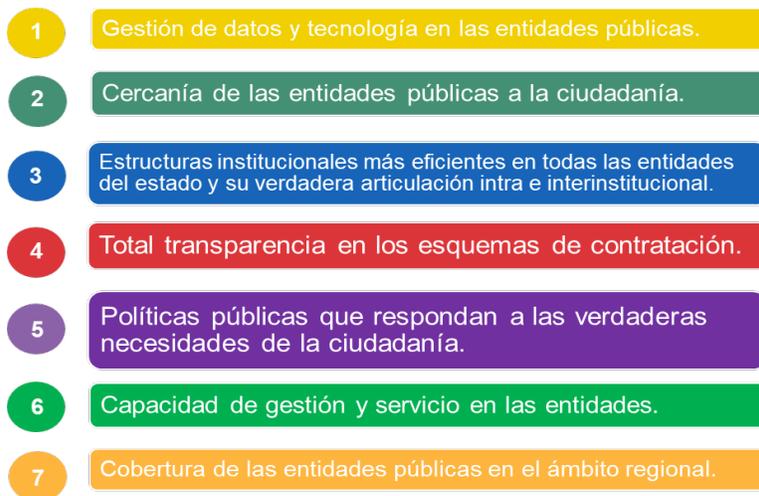


1.1 Análisis externo del diagnóstico estratégico

Frente al proceso de análisis externo del diagnóstico estratégico se identificaron los temas coyunturales y enfoques específicos que se deben tener en cuenta para el proceso de planeación estratégica. Se revisaron los grandes elementos de política pública que establecen un marco de actuación y contexto en el cual se desarrollan las actividades misionales de la procuraduría. Entre los elementos evaluados se encuentran los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los compromisos ante la OCDE y el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Igualmente, como parte del análisis externo, 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), todo lo anterior articulado con el modelo integrado de planeación y gestión de la PGN - MIPGN. Este proceso busca que la PGN incorpore como insumo a la planeación estratégica, 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. Como producto de este proceso de análisis de riesgos se establecieron impulsores estratégicos, que corresponde a 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 impulsores estratégicos se presentan a continuación:

Ilustración 2. Impulsores estratégicos



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.

1.2 Análisis interno del diagnóstico estratégico

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. Resultado de estos procesos, se definieron y priorizaron seis (6) desafíos internos de la entidad:

Ilustración 3. Desafíos Institucionales



- *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 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.

1.3 Conclusiones generales del diagnóstico estratégico: Matriz DOFA

Con base en el análisis externo de contexto, riesgos e impulsores y la identificación de las capacidades internas, se recogieron los elementos más relevantes de **nivel estratégico** en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. De esta forma se trata de una Matriz DOFA a nivel institucional en el marco de la planeación estratégica basada en riesgos, revisada y validada en conjunto con el equipo de la PGN.

Tabla 1. DOFA general

Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
<ul style="list-style-type: none"> • Independencia y credibilidad de la entidad frente a actores involucrados. • Efectividad de la planeación estratégica reflejada en la toma de decisiones, documentación de procesos y acciones de seguimiento y evaluación. • Conocimiento relevante por parte de los funcionarios sobre las metas e indicadores que corresponden a sus funciones, así como del alcance y responsabilidades asociados a los procesos institucionales. • Talento humano calificado. • Presencia de trabajo colaborativo al interior de las dependencias. • Se cuenta con acciones para fomentar la calidad de vida de los trabajadores y la promoción de la igualdad laboral. • La comunicación institucional facilita la información de los funcionarios acerca de la coyuntura, se considera con limitaciones un canal que contribuye a difundir el trabajo de la entidad. • Existencia de 12 modelos de analítica de datos. • Existencia de políticas de seguridad, integridad y acceso a información. • Modelo de atención al ciudadano de la PGN diseñado en 2020. 	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de la planeación estratégica no toma en cuenta condiciones y herramientas precisas para su implementación y los cambios en el entorno afectan su relevancia. • Alineación limitada entre los indicadores de seguimiento y las metas establecidas con los objetivos definidos en plan estratégico institucional actual. • Dificultades para coordinación entre dependencias, así como entre el nivel central y las regiones. • Inflexibilidades para adaptarse al cambio respondiendo rápidamente a los nuevos entornos y maneras de hacer las cosas. • Equipos de trabajo no interdisciplinarios para abordar asuntos que requieren conocimiento especializado. • Carencia de Inducciones y reinucciones para los funcionarios. • La comunicación institucional no toma en cuenta las situaciones específicas de las diferentes áreas de la entidad y tienen una tardía reacción, así mismo falta claridad y credibilidad de los mensajes generados para actores o instituciones externas. • Desconocimiento de las competencias y funciones de la PGN por parte de la ciudadanía en general. • Asociación de la PGN por parte de las entidades de la rama ejecutiva como coadministradora de su gestión en el marco de la función preventiva. • Redundancia de información (datos) dada la falta de unificación de canales de la radicación de requerimientos. • Conectividad e infraestructura tecnológica limitada especialmente en el nivel territorial de la entidad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interoperabilidad de los aplicativos existentes (como 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. • Déficit de recursos físicos y humanos para atender al público oportunamente, situación que se profundiza en las procuradurías regionales y provinciales.
<p>Oportunidades (externas)</p>	<p>Amenazas (externas)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Avances académicos en el entendimiento de la corrupción desde sus diferentes dimensiones, especialmente desde el costo y daño social, <u>lo que puede significar posibles mejoras en los procesos misionales para hacerle frente.</u> • Fortalecimiento de la presencia territorial de otras entidades del Ministerio Público, como es el caso de la Defensoría del Pueblo y las personerías municipales, <u>lo que abre mayores posibilidades para realizar acciones en conjunto que tengan un impacto centrado en ese ámbito.</u> • Incremento de participación de organizaciones sociales y ciudadanía en el ejercicio de sus derechos, <u>lo que fortalece una fuente importante de información que muchas veces puede diluirse por la cantidad de canales y actores.</u> • Avances en la integración de sistemas de información interinstitucionales para el seguimiento y la toma de decisiones (casos como Sinergia del Departamento Nacional de Planeación y la DIARI de la Contraloría General de la República), <u>en los cuales puede encontrarse data que aporte a la comprensión de hechos y consecuencias en los ámbitos de actuación de la PGN.</u> • Existencia del Comité Nacional de Innovación Pública como espacio para la comprensión de herramientas públicas efectivas y vanguardistas, <u>es una oportunidad en dos vías.</u> En la primera, relacionada con el que hacer mismo institucional, con el fin de encontrar espacios para la co-creación de procesos, productos y servicios que mejoren la entrega de valor público; y en la otra, para mejorar el entendimiento de la innovación y desmitificar la acción disciplinaria frente a entidades o servidores públicos que se arriesgan a implementar variantes en sus tareas con el fin de mejorar su propia entrega de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estigmatización de la implementación de estrategias innovadoras y tecnológicas en el sector público. • Desarticulación entre las distintas políticas o planes sectoriales del país, sobre todo en la implementación territorial de las mismas. • Presión mediática basada en información imprecisa o falsa que se difunde por canales masivos de fácil acceso a la ciudadanía. • Contexto electoral históricamente empleado para el favorecimiento de intereses particulares a través del uso de la administración pública. • Normas sociales informales a menudo son más fuertes a nivel territorial y pueden entrar en conflicto con las normas formales que se exigen desde el nivel nacional. • Riesgos de una declaratoria de inexecutable de la reforma al Código, lo que acarrearía ajustes en los planes internos de la entidad para comenzar su implementación. • La situación de pandemia de la COVID-19 ha tenido implicaciones en el derecho al trabajo, el nivel de vida adecuado y la educación, con consecuencias mayores en la población en condición de vulnerabilidad como lo son las mujeres, población rural, afrodescendientes e indígenas, agudizando las brechas y problemáticas sociales.

- Programa de Transformación Digital de la Justicia en el cual se busca incrementar la eficiencia y la transparencia del sistema para resolver los procesos y dar una pronta atención a las necesidades de los ciudadanos.
- Sistema Nacional de las mujeres, el cual complementa la arquitectura institucional de las políticas de igualdad de género en Colombia, estimulando la coordinación intersectorial e interinstitucional. Tiene la finalidad de liderar el debate público sobre las grandes orientaciones de la política de los derechos de las mujeres y la igualdad, y garantizar la evaluación de las políticas públicas, tema que es muy a fin al interés actual de la Procuradora y que puede ser la oportunidad para sentar las bases de un avance específico en esta materia.
- Sistema de Ciudades: Una apuesta por pensar el territorio de forma funcional, más allá de los límites político-administrativos, a través de la creación de Subregiones funcionales (territorios que comparten relaciones funcionales, sociales, económicas y ambiental). En este contexto, se crea una forma de articulación intra-territorial que puede ser aprovechada también por la misma PGN, no solo para encontrar espacios de articulación de sus dependencias a nivel regional y provincial que les permita de manera más orgánica aunar esfuerzos y crear soluciones que mejoren su actuación en ese nivel, sino también para anticiparse y comprender de forma preventiva, cual es el tipo de control y las posibilidades de desvío que se pueden generar por su puesta en marcha.

2 Elementos del direccionamiento estratégico

2.1 Principios y valores de la PGN

Como se comentó en el capítulo anterior de diagnóstico institucional, los planes estratégicos que se han definido cuentan con unos elementos de especial relevancia como son los principios y los valores. Desde los primeros PEI definidos, la PGN ha contado con una serie de principios y valores, semejantes entre ellos de periodo a periodo, los cuales, mediante un proceso ampliamente participativo, se concretaron en el **Código de Integridad de los Servidores de la Procuraduría General de la Nación** (PGN, 2020), aprobado mediante la Resolución 444 de 2020.

Dado el proceso de participación adelantado para la implementación de este código y el tiempo que se requiere para que permee la cultura organizacional y se logre su interiorización en cada uno de los servidores, se concluyó que este código debe hacer parte del actual proceso de formulación de planeación estratégica.

A continuación, se presenta una breve descripción del Código y los valores definidos.

El Código de Integridad tiene dos secciones principales: (I) Valores, principios e historias de integridad, y (II) Identificación y gestión de los conflictos de intereses, al igual que las herramientas diseñadas por el DAFP 1.

En la primera sección se identificaron y definieron **9 valores** que representan plenamente la cultura de integridad institucional que establece el eje del accionar de la Entidad. De estos valores, cinco (5) se encuentran en el Código de Integridad del Servicio Público –DAFP y los otros cuatro (4) se consideran como propios del rol de cada colaborador al interior de la PGN. Estos son definidos así (PGN, 2020, pág. 14):

- (i) **Honestidad:** *Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con rectitud y siempre favoreciendo el interés general.*
- (ii) **Respeto:** *Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, procedencia, títulos o cualquier otra condición.*
- (iii) **Compromiso:** *Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar.*
- (iv) **Diligencia:** *Cumplo con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado.*
- (v) **Justicia:** *Actúo con imparcialidad, garantizando los derechos de las personas con equidad, igualdad y sin discriminación.*
- (vi) **Servicio:** *Mi rol como servidor público implica servir a los ciudadanos de manera apropiada y adecuada, para satisfacer sus necesidades y garantizar sus derechos.*

¹ El Código de Integridad (2018) es la primera herramienta de la política de gestión y desempeño institucional y es la puerta de entrada para reunir diferentes elementos de la gestión de integridad en el sector público y crear e incrementar la conciencia de los valores y normas de conducta comunes en la administración pública. La Guía para la identificación y declaración de conflicto de intereses (2019) es la segunda herramienta que brinda orientaciones y directrices a los servidores públicos para que identifiquen y declaren sus conflictos cuando se enfrentan a situaciones en las que sus intereses personales se enfrentan con intereses propios del servicio público.

- (vii) **Responsabilidad:** *Me hago responsable de mis acciones, de las decisiones que tomo y afronto las consecuencias de mis actos.*
- (viii) **Transparencia:** *Actúo sin engaños, mentiras u ocultamientos de ninguna clase, soy capaz de mostrarme como soy. Soy genuino en mis actuaciones.*
- (ix) **Probidad:** *Me aseguro del buen uso de los recursos públicos asignados a mi cargo, sin importar si es una resma de papel o la supervisión de un contrato.*

Como no es suficiente tener el conocimiento de las normas, es necesaria su interiorización y práctica cotidiana, esta primera sección del Código presenta algunos casos de la vida real que muestran la importancia de vivir estos valores y de ser un servidor público virtuoso. Se analizan dilemas, conflictos éticos e historias de integridad, que permiten una reflexión personal (PGN, 2020, pág. 15).

Por otra parte, para complementar el tema de valores, se trabajó el de “conflicto de intereses”, definidos como “una situación personal en la que los intereses y relaciones personales de los servidores públicos, interfieren con el desempeño de sus deberes oficiales o con la integridad, independencia e imparcialidad requerida del servidor público” (PGN, 2020, pág. 34). Para la identificación y gestión de este tipo de conflictos, se diseñó un proceso de tres (3) pasos que parte de la reflexión y análisis de la situación, seguido de la identificación del conflicto de intereses², y finalmente la gestión adecuada del mismo. Como herramienta para la familiarización de estos conceptos, se presentan escenarios, situaciones y casos.

Los valores son un pilar fundamental de la cultura de cualquier organización, por lo que seguir afianzando el proceso de interiorización de estos valores en los servidores de la entidad es primordial para lograr una PGN que sea reconocida por su integridad.

2.2 Misión

La Misión describe cuál es el propósito fundamental para el cual fue creada la entidad. Durante el proceso de formulación, se reflexionó sobre la razón de ser de la institución, el objeto para el cual fue creada, los derechos que garantiza y los problemas y necesidades sociales que está llamada a resolver a lo largo del tiempo. Para esto se realizó tres (3) preguntas orientadoras:

1. ¿Qué hacemos?
2. ¿Para quién lo hacemos?
3. ¿Para qué lo hacemos?

Se espera que la Misión tenga una redacción sencilla, que no dé lugar a interpretaciones y pueda ser comprendida por los grupos de valor, que evidencie las verdaderas responsabilidades y el alcance de la Institución, que sea concreta y en lo posible, que sea motivadora, de fácil recordación y que justifique la importancia de la entidad.

² Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2005), los conflictos de intereses pueden clasificarse en reales, potenciales y aparentes.

Tabla 2. Características de Misión

Pregunta	Temas comunes
¿Qué hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Representar a los ciudadanos (sociedad) ante el Estado. • Vigilancia y control del actuar de los servidores públicos y de las entidades públicas: lucha contra la corrupción y protección del patrimonio público. • Vigilancia de la garantía de los derechos mediante el ejercicio de las tres funciones: preventiva, disciplinaria y de intervención en procesos judiciales. • Vigilancia y control para la preservación del patrimonio público.
¿Para quién lo hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Para los ciudadanos. • Para las instituciones y servidores públicos.
¿Para qué lo hacemos?	<ul style="list-style-type: none"> • Combatir / frenar la corrupción. • Garantizar los derechos de los ciudadanos. • Promover una gestión pública eficiente y transparente. • Velar por la probidad de la actuación administrativa. • Orden social justo, derechos y obligaciones constitucionales • fortalecer el Estado de Derecho.

Con base en los elementos recogidos, se define una nueva redacción de la Misión de la PGN:

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.

2.3 Visión 2030

La visión es la proyección de la entidad a largo plazo que contribuye a establecer su rumbo, sus metas y lograr su desarrollo (DAFP, 2018). Para su creación se debe tener en cuenta que sea ambiciosa, realista y que su función implique guiar y motivar a trabajar en la dirección prevista.

En los diferentes espacios de reflexión realizados, se indagó por la imagen deseada de la entidad a 10 años, cuáles serían los resultados que se propone conseguir en ese momento con la prestación de los servicios, las características por las cuales la entidad sería reconocida en 2030 y finalmente, cuáles serían esos atributos que deberían mencionarse cuando se habla de la gestión pública y la garantía de derechos en ese momento del futuro.

Con base en los resultados obtenidos, a continuación se describen los elementos más relevantes de la nueva visión de la PGN.

Entidad fortalecida: en este componente se resumen características como eficiente, oportuna, articulada, moderna, ágil, transformada digitalmente, y de fácil acceso con enfoque territorial. Todos

estos atributos resultan importantes para cerrar las brechas identificadas en el diagnóstico estratégico y, por esta razón, representan los retos más relevantes a largo plazo.

Cercana al ciudadano: Con relación a este componente, la institución decide que con sus acciones debe llegar a todos los colombianos y que actualmente cuenta con el potencial para hacerlo. Ahora bien, no es una tarea de alcance corto; requiere, además de tener el enfoque, una capacidad instalada que está en fortalecimiento, por lo que comenzar desde ahora seguramente dará frutos en términos de credibilidad y confianza de este grupo de interés en el largo plazo. Esencialmente, en el periodo actual se buscará que la ciudadanía comience por conocer la entidad, su misión y su alcance, y de esta manera, reconozca en ella su valor para la estabilidad del Estado colombiano.

Referente en materia de prevención: finalmente, el último componente relievra el enfoque de resultados del quehacer misional, en el cual la eficiencia en lo preventivo tendrá un efecto mayor en términos de la lucha contra la corrupción y en la vigilancia para que los derechos de los ciudadanos sean garantizados por las entidades competentes.

Luego de varias sesiones de revisión y ajuste, la nueva propuesta de Visión, teniendo en cuenta integralmente los elementos descritos, es:

Para 2030 la PGN se consolida como una entidad fortalecida, con presencia en todo el territorio nacional y referente en materia de prevención en la vigilancia de la gestión pública, la garantía de los derechos y el patrimonio público de la Nación.

2.4 MEGA 2024

La MEGA es la visualización de la meta más ambiciosa en la que se puede pensar a medio plazo (cuatro años), por lo que busca desafiar todas las capacidades de la institución, alinear a todos los actores, aportar a la esencia del deber ser (misión), plantear resultados concretos y alcanzables, y, finalmente, debe ser la meta volante que consolide el camino a lograr la visión de la entidad a 2030.

En cuanto a las temáticas centrales y priorizadas convergieron temas como la gestión documental y del conocimiento a partir de las capacidades investigación y analítica de datos; la modernización de la entidad a partir del uso y manejo de la tecnología y las herramientas digitales; la atención eficiente y eficaz por distintos canales a la ciudadanía, incluyendo territorios remotos y población vulnerable; la actuación de manera eficiente a través de sus labores preventivas en el fortalecimiento del Estado y en el mejoramiento de la función pública; y la descongestión de los procesos disciplinarios que no dan más espera.

Al plantearlos como retos y desafíos, con relación al uso de tecnología, se planteó la necesidad de lograr la unificación de sistemas de información y lograr un avance relevante en la digitalización de los procesos, en función de agilizar y lograr excelencia en el servicio y atención al ciudadano.

Sobre el tema de atención y servicio al ciudadano se planteó como reto el mejorar los canales de comunicación e interacción con la comunidad, donde se proyectó lograr ser una entidad

comprometida, con excelencia de servicio, con una gestión dinámica para resolver efectivamente las necesidades de la ciudadanía, y, sobre todo, resaltando un enfoque de atención por parte de los servidores públicos de la entidad en equidad ante los grupos minoritarios y vulnerables.

Con base en lo anterior, se definen cuatro elementos como los hitos del actual periodo institucional, donde dos de ellos se podrán verificar cualitativamente, y los últimos dos, con metas cuantitativas asociadas.

En el 2024 la PGN:

- ***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.***

3 Mapa Estratégico Institucional y despliegue

Como se ha mencionado, 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.

En este sentido, el presente acápite expone los resultados en términos de los objetivos³ estratégicos y sus correspondientes iniciativas estratégicas⁴, que se crearon para cada una de las perspectivas del mapa estratégico: 1. Recursos financieros y físicos, 2. Capacidades institucionales, 3. Misional, y 4. Sociedad y Estado, a partir de las discusiones generadas alrededor de estos temas en los diferentes talleres realizados, siguiendo las pautas metodológicas establecidas por el Balance Scorecard como modelo de construcción estratégica, toda vez que el espíritu de esta es “Construir organizaciones gestionadas en función de su estrategia” para lo que plantea diferentes herramientas entre las cuales están el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Comando y el Mapa Estratégico.

Adicionalmente, en el proceso de formulación de este PEI, se realizó el acompañamiento a las áreas en la definición de actividades institucionales⁵ que hacen parte de las iniciativas estratégicas. Esta información se realiza anualmente y se consolida en el Plan de Acción Institucional de la PGN 2022.

³ Para la formulación de estos objetivos se tuvo en cuenta la metodología SMART.

⁴ Las iniciativas estratégicas 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. (Anexo 2 – Consolidado de Iniciativas Estratégicas 2022-2024)

⁵ 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.

3.1 Modelo de Buena Gobernanza

Junto con el proceso de diagnóstico interno y externo realizado en el marco del ejercicio de planeación estratégica, se busca desarrollar, a través de los objetivos e iniciativas estratégicas de cada una de las perspectivas establecidas, el modelo de buena gobernanza de la Procuraduría General de la Nación, presentado por la actual administración con el fin de lograr resultados para la ciudadanía y fomentar una administración eficiente. Este modelo se integra por cuatro etapas principales y se complementa con un proceso paralelo de fortalecimiento institucional:

Ilustración 4. Mapa Estratégico 2021-2024



La primera etapa contempla un diagnóstico continuo que inició desde el proceso empalme entre administraciones. Este ejercicio de diagnóstico es permanente en la medida en que se trabaja en identificar problemáticas y soluciones con el fin adaptarse al dinamismo del quehacer diario en la entidad y responder eficientemente a las necesidades cambiantes de la ciudadanía.

La segunda etapa del modelo se desarrolla desde cuatro ejes transversales enfocados en la atención eficiente a las necesidades de la población y en la generación de impactos positivos en la sociedad colombiana. Estos ejes son: (i) enfoque diferencial y de género: el principal pilar institucional; (ii) fortalecimiento preventivo, buen desarrollo de la gestión pública y apoyo al sistema de justicia; (iii) construcción de paz: una labor que nos convoca como sociedad; y (iv) la renovación del compromiso con la promoción, protección y defensa de los derechos humanos. Estos ejes de especial atención deben considerarse en el despliegue de los objetivos estratégicos.

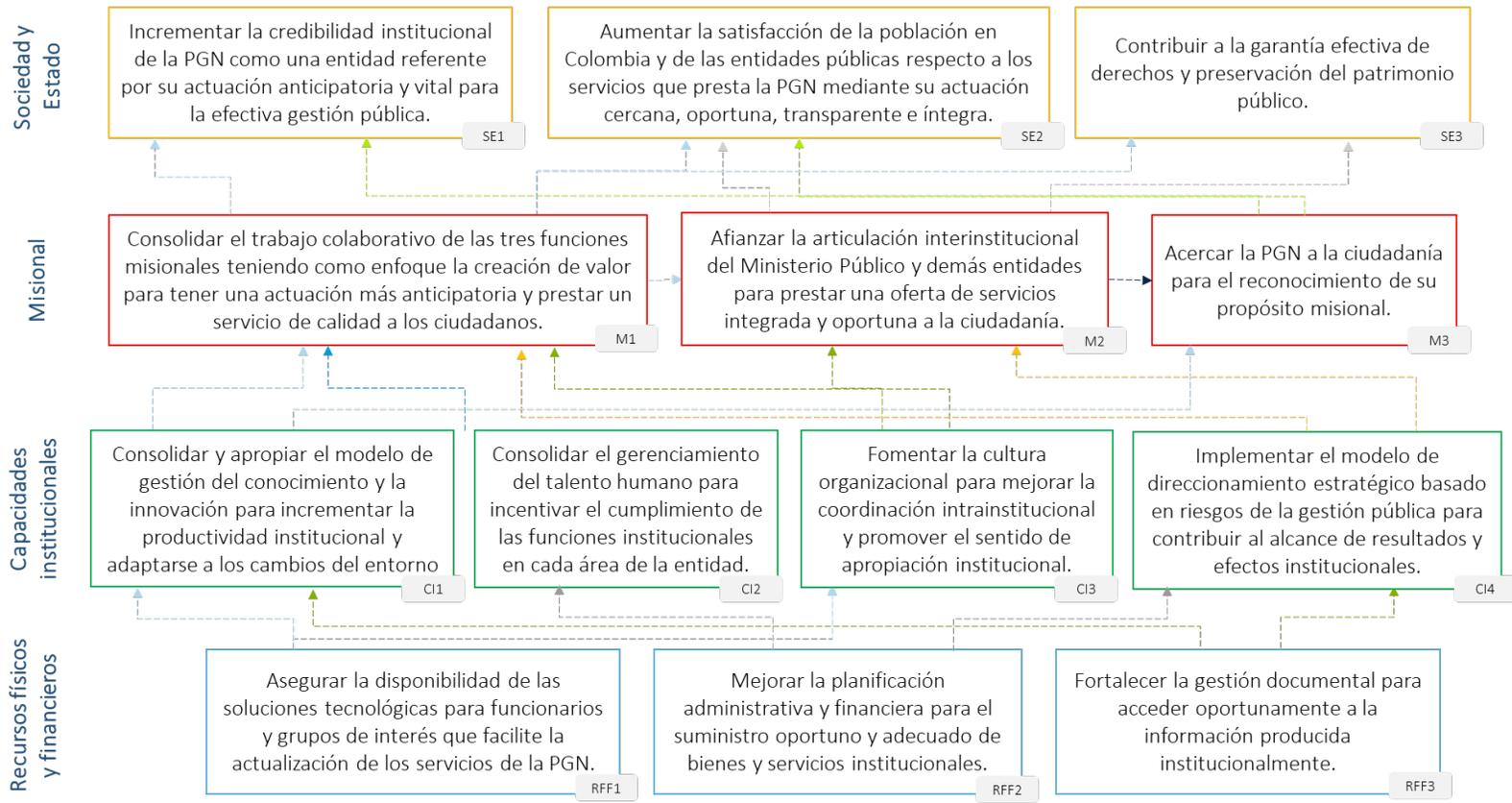
Finalmente, la tercera etapa de este modelo de buena gobernanza se centra en la materialización de unas líneas de acción cuyo objetivo es ahondar aún más en la ejecución de iniciativas y de productos siguiendo los cuatro ejes transversales planteados. Las líneas de acción atienden a problemáticas más específicas e incrementan las capacidades para fomentar el cambio en nuestro país. Estas líneas de

acción identificadas, junto con las resultantes del análisis del diagnóstico interno y externo, conforman las iniciativas estratégicas de cada uno de los objetivos.

3.2 Mapa Estratégico Institucional consolidado

En el siguiente diagrama se presenta la articulación de los objetivos identificados, y sus relaciones de causa efecto, que resumen la estrategia institucional para el periodo 2021-2024. El diagrama debe leerse de abajo para arriba, de tal manera que los objetivos de la perspectiva de Recursos Físicos y Financieros conllevan al cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de capacidades institucionales, y estos últimos a los objetivos misionales.

Ilustración 5. Mapa Estratégico 2021-2024



3.3 Perspectiva 1 - Recursos físicos y financieros

Esta perspectiva aborda retos frente a la optimización de los activos tangibles de la PGN que se requieren como soporte clave para la operación de la entidad en función de la eficacia de estos⁶. En esa línea, asuntos como la gestión administrativa, la infraestructura de bienes inmuebles y la infraestructura tecnológica son aspectos centrales en los objetivos propuestos. Tales recursos constituyen una parte fundamental de cualquier proceso productivo institucional, pues son la base material (tangible) que soporta el funcionamiento de los distintos procesos y operaciones organizacionales (Urrea Oma, 2008).

3.3.1 Objetivo RFF1. Asegurar la disponibilidad de las soluciones tecnológicas para funcionarios y grupos de interés que facilite la actualización de los servicios de la PGN.

La accesibilidad relacionada con herramientas tecnológicas se comprende como las condiciones y características que permiten que estas sean utilizadas por la mayoría de los funcionarios, independientemente de sus condiciones tecnológicas o del ambiente. Además, incluye a las personas con discapacidad (MinTIC, 2020).

El logro de este objetivo para la PGN se soporta en el desarrollo y adecuación de la infraestructura tecnológica de la entidad, siendo considerados principalmente los equipos tecnológicos, las redes y la conectividad, esta última referida a sus sedes dando alcance al cumplimiento y actualización de las funciones y servicios. Esto sustentado principalmente en la expectativa y necesidad expresada por la mayoría de los funcionarios, lo que hace relevante su cumplimiento.

IE: 1.1.1 Renovación estratégica de los recursos y/o componentes de la infraestructura tecnológica de la información:

La actualización relacionada con el proceso de modernización de los sistemas y equipos de la PGN, en coherencia con las funciones y actividades desempeñadas por las distintas dependencias, es decir ajustada a las necesidades de las funciones y funcionarios de la PGN, logrando el acceso a estos recursos por parte de toda la entidad. Por su relevancia esta iniciativa se iniciaría el 2022.

IE: 1.1.2 Aseguramiento del uso y apropiación e interoperabilidad de los sistemas de información de la entidad:

Teniendo en cuenta que la usabilidad hace referencia a la facilidad de aprendizaje para el uso de los sistemas y la interoperabilidad a la capacidad de intercambio de información y datos entre los mismos, esta iniciativa permitirá resolver uno de los puntos críticos dentro de este objetivo, por tal motivo iniciaría en el 2023 una vez se tenga resuelto la actualización y acceso a las soluciones tecnológicas de la PGN.

⁶ La eficacia se puede comprender como el cumplimiento de objetivos. Una determinada iniciativa es más o menos eficaz según el grado en que cumple sus objetivos, teniendo en cuenta la calidad y la oportunidad [basado en (BID, 2001, pág. 2)].

IE 1.1.3 *Mejoramiento de las condiciones y la infraestructura tecnológica para soportar el funcionamiento adecuado de los diferentes sistemas.*

El mejoramiento de la infraestructura tecnológica está referido a la conectividad y a la plataforma tecnológica que soporta los servicios internos (sistemas de información) y externos (que utiliza la ciudadanía), para garantizar el funcionamiento efectivo en todas las dependencias y regiones. Lo anterior para mantener en funcionamiento la plataforma tecnológica que aloja y soporta dichos servicios. Esta Iniciativa iniciará su implementación en la vigencia 2022.

3.3.2 Objetivo RFF2. Mejorar la planificación administrativa y financiera para el suministro oportuno y adecuado de bienes y servicios institucionales

La planificación administrativa y financiera comprende la elaboración de un plan integral que abarca el proceso de contratación, adquisición de bienes, servicios e infraestructura, atendiendo y dando alcance a las múltiples necesidades de la entidad como soporte de las labores asignadas. Cabe aclarar que esta iniciativa se implementará a partir del 2022.

Para el caso de la infraestructura, específicamente, se espera lograr priorizar la adquisición de acuerdo con las necesidades de uso y acceso, en coherencia con la normatividad vigente de manera que se garantice la inclusión de toda la población y la seguridad de los trabajadores. Sustentado en el diagnóstico de capacidades (gestión administrativa y financiera), se identificó como reto para la entidad ejecutar de manera óptima y oportuna el presupuesto de la PGN.

En este contexto se podrán analizar acciones como el abastecimiento estratégico para abordar la planificación administrativa, el cual hace referencia al proceso de contratación con mejora continua de los proveedores, específicamente se resalta la iniciativa de Colombia Compra Eficiente, la cual maneja dos sistemas para gestionar la contratación y seguimiento en línea (SECOPI,II⁷) y una para desarrollar soluciones innovadoras para entidades públicas (Compra pública para la innovación⁸), la cual fue también mencionada por la entrevista a MinTIC.

IE: 1.2.1 Fortalecimiento del proceso de contratación de bienes y servicios de la entidad:

Esta iniciativa busca el fortalecimiento de procesos de contratación, el cual apoya la ejecución óptima y oportuna del presupuesto de la PGN para su funcionamiento y el logro de las metas trazadas en los planes y programas. Esta iniciativa iniciaría en el 2022, teniendo en cuenta su viabilidad y relevancia, pues dentro del proceso de gestión de riesgos, se identificó que existen falencias dentro de los esquemas de contratación, tanto a nivel de la planta de personal como para la ejecución de proyectos, en las entidades públicas.

IE: 1.2.2 Optimización de la gestión, ejecución y seguimiento del presupuesto:

⁷ SECOPI, corresponde a un sistema de registro y publicación de información de los procesos de compra pública y SECOP II, es una plataforma transaccional de registro, evaluación, revisión, adjudicación y publicación de información de los procesos de contratación pública.

⁸ Aplicación de innovación en los Procesos de Contratación que busca soluciones alternativas para satisfacer las necesidades estatales.

Esta iniciativa, que iniciará su implementación en el 2022, está relacionada con los procesos de planeación presupuestal en la etapa de ejecución, seguimiento y los procesos de supervisión de los contratos, buscando alternativas que permitan la optimización del presupuesto.

IE: 1.2.3 Mejora, ampliación y mantenimiento de la infraestructura física de la entidad para la adecuada prestación de los servicios:

Esta iniciativa se considera relevante, ya que para lograr presencia de la PGN reflejada en la prestación de servicios, es necesario contar con una infraestructura física segura y accesible en las distintas sedes del territorio colombiano. Esta iniciativa se iniciaría en el 2022, con actividades como generar un diagnóstico del estado de dicha infraestructura, y a partir de este diagnóstico poder priorizar las sedes territoriales.

3.3.3 Objetivo RFF3. Fortalecer la gestión documental para acceder oportunamente a la información producida institucionalmente

La gestión documental y de información comprende los procesos relacionados al análisis, control y almacenamiento ordenado de información relevante para las organizaciones. Por tanto, aborda la organización de archivos e información a través de: (i) medios físicos (documentación en carpetas); (ii) medios electrónicos (con el uso de bases de datos); o (iii) los procesos de digitalización documental. Así, la gestión documental y de la información es imprescindible para garantizar el uso adecuado y oportuno de la información (Ponjuán & Hernández, 2008).

Lograr el objetivo planteado requiere de la revisión, mejoramiento y aceleración de los procesos clave que actualmente se llevan a cabo en relación con la gestión del archivo físico y digital de la PGN. Ello con el propósito de que los funcionarios de la PGN puedan acceder a la información oportunamente y su desempeño laboral, los recursos invertidos en la consecución de información y el uso de las herramientas, no se vean impactados negativamente.

Lo anterior se justifica dado que una parte importante de los funcionarios de la PGN identifican problemas en relación con los procedimientos de gestión documental y de la información de la entidad. Coinciden en la necesidad de desarrollar estrategias precisas y eficientes en materia de la gestión de los archivos físicos de la PGN, modernización del archivo institucional y adelantar acciones para los procesos de descongestión, pues su ausencia implica un perjuicio para el desempeño de las labores de los funcionarios y acarrea incluso posibles pérdidas de información. Estas acciones deben implementarse a partir de la vigencia 2022.

IE: 1.3.1 Fortalecimiento de la estrategia para la gestión documental y la información contemplando la fuente de producción de información, el proceso de almacenamiento y consulta:

Esta iniciativa, que inicia en el 2022, plantea el fortalecimiento de la gestión documental en todo el ciclo de la información: fuentes, destino, procesamiento y distribución, implementando soluciones, lineamientos y directrices en coherencia con la modernización que permitan su ejecución en todas las dependencias y niveles para así lograr el fortalecimiento esperado.

IE: 1.3.2 Implementación de una iniciativa para la organización de la información digital:

En esta iniciativa que se ejecutará a partir del 2022, se propone generar lineamientos de almacenamiento y organización del archivo electrónico, logrando el tránsito del documento físico al documento digital, y donde se considera importante asegurar la seguridad y privacidad en la información digital y, del mismo modo, articular con Gobierno digital y servicios ciudadanos digitales con el fin de ir incorporando la normatividad.

3.4 Perspectiva 2 - Capacidades institucionales

Esta perspectiva aborda aspectos relacionados con los activos intangibles de la PGN como el talento humano, los sistemas de información y analítica, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento en función de su eficiencia⁹. Las capacidades institucionales pueden ser comprendidas como la habilidad de las instituciones para desempeñar sus funciones, resolver problemas, fijar y lograr objetivos, ello desde un enfoque amplio de empoderamiento y capital social. Se trata, en este contexto, de promover un entorno propicio para el desarrollo de la cultura, los valores y las relaciones que pueden influir en cada individuo, así como la sinergia entre los distintos niveles (colectivo-individual) (Olivera, 2011).

3.4.1 Objetivo CI1. Consolidar y apropiar el modelo de gestión del conocimiento y la innovación para incrementar la productividad institucional y adaptarse a los cambios del entorno

La gestión del conocimiento engloba el proceso de análisis de información necesario para crear conocimiento útil y accesible para los funcionarios de la PGN, con base en un esquema planificado enfocado en potenciar el conocimiento e incrementar la productividad, a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo. De esta forma, la gestión del conocimiento abarca, en su vertiente más práctica, la creación y transmisión de conocimiento para la generación de capacidades dentro de una entidad (Canals, 2003) a partir de la integración de los sistemas de gestión documental y de la información.

Fundamentado en el diagnóstico de capacidades (gestión de la información y del conocimiento), se identificó que una parte de los funcionarios de la PGN coinciden en que los procesos de la entidad no permiten generar, registrar y compartir aprendizajes como institución. Adicionalmente, se observa la necesidad de mejorar la calidad de la información, especialmente en relación con la redundancia de los datos y el desarrollo e integración de herramientas asociadas a la cuarta revolución tales como inteligencia artificial (*blockchain, machine learning*, entre otras).

Dentro de los aspectos más importantes para la gestión del conocimiento en la PGN está el mejorar la interoperabilidad¹⁰ y usabilidad¹¹ de los sistemas de información con los que cuenta, como SIM,

⁹ El concepto de eficiencia alude al uso óptimo de recursos en una actividad productiva. Es la máxima cantidad de un producto específico que un nivel dado de costo en insumos puede generar, o alternativamente, es el mínimo costo en insumos que se requiere para generar una cantidad dada de un producto específico. Es decir, la eficiencia compara la productividad observada con una productividad esperada (DNP, 2013, pág. 50).

¹⁰ Capacidad de intercambiar información y conocimiento de manera segura y eficiente (MinTIC)

¹¹ Atributo relacionado con la facilidad de uso, la rapidez con que se puede aprender a utilizar algo, la eficiencia al utilizarlo, y cuánto les gusta a los usuarios (MinTIC).

STRATEGOS, SIRI, SIAF, SIGDEA, pues se han hecho avances y esfuerzos en la integración de sistemas, siendo necesario mejorar la facilidad con la que pueden hacer uso de estos tanto funcionarios, como grupos de interés.

Igualmente, se observan necesidades de formación relacionadas con las competencias y habilidades del personal, esenciales para el fortalecimiento de los procesos de servicio al ciudadano. En este sentido, resulta relevante aprovechar al Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP) como ente desarrollador de la gestión del conocimiento para todas las dependencias del Ministerio Público.

De este modo, el objetivo planteado busca reafirmar la necesidad de que los procesos de la entidad enfocados o relacionados con la generación de conocimiento logren efectivamente enriquecer todos los aspectos del quehacer institucional, con base en el impacto que esto tendría en la calidad del servicio que la PGN presta a la sociedad.

Para el cumplimiento de este objetivo se definieron cinco (5) iniciativas estratégicas.

IE: 2.1.1 Definición, implementación y mantenimiento de la estrategia de uso y apropiación de los sistemas de información de la entidad:

Con esta iniciativa se busca la usabilidad de los sistemas de información (SI) y la apropiación del usuario-funcionario para adaptarse a las novedades que se presenten en las plataformas; la seguridad de los datos para el mantenimiento de la memoria de la institución; la articulación regional con el PETI para la priorización de soluciones de acuerdo con las necesidades; potenciar el SIGDEA como un sistema de gestión de documental (no solo para la radicación de correspondencia); acceso de todas las territoriales al SIGDEA y la sincronización de los sistemas SIGDEA-SIM-Strategos para el fortalecimiento de las funciones misionales, el análisis regional y la elaboración articulada de informes en la PGN; la integración con otros SI de entidades del gobierno para la mejor gestión interinstitucional a nivel nacional, territorial y por sectores.

La Oficina de Sistemas lidera esta iniciativa con la participación de la Secretaría General – División de Gestión Humana y su inicio se programa para el 2022.

IE: 2.1.2 Construcción e implementación de una estrategia institucional basada en el buen uso de la información para su reporte, análisis y procesamiento:

La Unidad de Gestión de Información e Inteligencia de la Viceprocuraduría es el área líder de esta iniciativa que inicia en 2022. Participan la Secretaría General - División de Gestión Humana, el IEMP, la Oficina de Sistemas, la Oficina de Planeación y la Unidad BID.

El desarrollo de esta iniciativa incluye temas tales como: establecer el modelo para la gestión del conocimiento e innovación; la planificación, comunicación y apropiación en uso de datos para potenciar conocimiento; el uso de información y sistemas para el incremento de la productividad; la comprensión sistémica del entorno territorial para orientar eficazmente la respuesta institucional; el uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo – memoria institucional; la eliminación de la redundancia de la información; el robustecimiento de la analítica de datos; la actualización y optimización del sistema de medición, monitoreo y seguimiento de la producción y resultados de las funciones misionales para la toma de decisiones.

IE: 2.1.3 Desarrollo, implementación y apropiación de tecnologías de la 4ª. Revolución (Big Data, inteligencia artificial, blockchain, machine learning):

Esta iniciativa que inicia en 2022 está a cargo de la Oficina de Sistemas, con la participación de la UGII, la Oficina de Planeación y la Unidad BID.

Se busca que, a partir de las necesidades de las dependencias, como por ejemplo el tema de relatoría, o el de contratación de servicios, se implementen las tecnologías de la cuarta revolución que corresponda a cada caso. Esta iniciativa también incluye revisar y aprovechar los 12 modelos de analítica existentes.

IE: 2.1.4 Fortalecimiento del IEMP para la consolidación del proceso de formación, capacitación e investigación aplicada:

El IEMP es un vehículo para la gestión del conocimiento y la innovación en toda la entidad, y es por esto por lo que debe haber un alcance claro de las funciones del Instituto en el marco de la planeación y de la gestión como parte de los procesos de formación y capacitación de los servidores trabajando en conjunto con la Secretaría General.

Los procesos de formación y capacitación deben realizarse con miras al cierre de brechas entre cargo y desempeño dando respuesta a las necesidades horizontales de la entidad.

El líder de esta iniciativa es el IEMP con la participación de la Secretaría General - División de Gestión Humana, la Oficina de Selección y Carrera, la Oficina de Sistemas, la Oficina de Planeación y la UGII. Su inicio se programa para 2022.

IE: 2.1.5 Apropiación del conocimiento generado en la entidad por parte de los servidores:

Esta iniciativa busca instaurar la capacidad institucional para el desarrollo y apropiación del conocimiento, la innovación y el proceso de monitoreo y análisis de la información para el desarrollo eficiente de la gestión misional y de apoyo de la PGN.

Las áreas líderes para el logro de esta iniciativa son la Secretaría General – División de Gestión Humana y el IEMP, con la participación y apoyo de la Oficina de Sistemas y la UGII. Su inicio se establece para el año 2023.

3.4.2 Objetivo CI2. Consolidar el gerenciamiento del talento humano para incentivar el cumplimiento de las funciones institucionales en cada área de la entidad

Desde la actual Política Nacional del Empleo Público, el Departamento Administrativo de Función Pública (DAFP) recomienda a las entidades hacer gestión estratégica del talento humano. Esto es realizar “alineación de las prácticas de talento humano con los objetivos y con el propósito fundamental de la entidad”¹² con lo cual es posible: (i) enaltecer al servidor público y su labor, (ii) posicionar como proceso estratégico la gestión del talento humano dentro de una institución, (iii)

¹² Fuente: <https://www.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestion-estrategica-del-talento-humano>

contribuir a la organización y a la efectividad del área de talento humano y (iv) construir un cuerpo de servidores públicos que generen valor público a través de su accionar (DAFP, 2018).

El gerenciamiento del talento humano en el presente objetivo estratégico toma en cuenta aspectos tales como la formación pertinente y específica para facilitar el cumplimiento de las tareas, mejorando el desempeño por competencias laborales¹³ de los funcionarios de la PGN, ello en línea con las funciones definidas y la necesidad de la interdisciplinariedad de la planta de personal. Así mismo, es preciso incluir los mecanismos de evaluación, reconocimiento, incentivo y seguimiento del desempeño que incrementen la calidad del empleo, y la estabilidad y aprovechamiento del personal. Todo esto teniendo en consideración las características específicas de las dependencias y las delegaciones regionales y provinciales de la entidad.

Siendo la PGN una entidad donde el capital humano es un insumo principal, es crucial consolidar el gerenciamiento de ese factor. Así fue identificado en los instrumentos y espacios de interacción con los funcionarios de la entidad. Se encontró concurrencia en la necesidad de hacer formación específicamente para que los funcionarios tengan mayor conocimiento de cómo realizar sus tareas, teniendo presente las competencias laborales requeridas y la especificidad de las diferentes actividades que se realizan en la PGN. De esa manera los esfuerzos en capacitación serían más oportunos y se haría un correcto uso del tiempo de los servidores públicos.

Por su parte, también existe convergencia sobre la importancia de alinear, reorganizar y asegurar que la planta del personal sea la apropiada para el cumplimiento de las funciones de acuerdo con las áreas y las necesidades regionales y provinciales, ello tanto en cantidad de personal como en caracterización de perfiles dentro de los equipos de trabajo.

Este objetivo estratégico incluye dos (2) iniciativas:

IE: 2.2.1 Rediseño de la estructura organizacional para la alineación de necesidades, perfiles y capacidades:

En esta iniciativa, programada para 2022, participan como áreas líderes la Secretaría General - División de Gestión Humana y la Oficina de Selección y Carrera. Participan también la Oficina de Planeación, la Oficina de Sistemas, el IEMP y el Grupo de Bienestar y Salud en el Trabajo.

Las principales actividades de esta iniciativa se relacionan con la actualización del mapa de funciones, revisión de perfiles, el ajuste de manuales y el análisis de cargas, mediante el análisis y actualización de funciones de todas las áreas de la institución, de tal forma que se establezca la articulación entre dependencias. Estos temas se unen con la articulación y actualización de sistemas de información para mejorar la eficiencia en los procesos central-territorial.

IE: 2.2.2 Optimizar el ciclo de vida del servidor público de la PGN:

¹³ De acuerdo con el decreto 1083 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública)- “ARTÍCULO 2.2.4.2., las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

El modelo implementado de Gestión del talento humano permitirá integrar las estrategias clave, la definición de los roles, el mapa y el diccionario de competencias comportamentales y técnicas, los procesos de reclutamiento, selección, desarrollo de personal y evaluación de desempeño, alineados con la planeación estratégica institucional, para establecer planes de acción que motiven al personal, permitan su alineación con objetivos y metas corporativas generando valor y oportunidades de reconocimiento .

De acuerdo con lo anterior, esta iniciativa, que inicia en 2022, cubre todos los procesos del ciclo de vida del servidor de la PGN. Está en cabeza de la Oficina de Selección y Carrera y de la Secretaría General – División de Gestión Humana, con la participación y apoyo del el Grupo de Bienestar y Salud en el Trabajo, de la Oficina de Planeación, la Oficina de Sistemas y el IEMP.

Para dichos procesos se plantearon actividades tales como:

- La revisión del modelo de evaluación del desempeño (incorporar indicadores objetivos para la medición del desempeño) para lograr que el sistema de calificaciones y trabajo en las dependencias sea realmente objetivo y responda al desempeño de los funcionarios. Cada dependencia debe comprometerse a que la calificación de funcionarios responda a los planes de acción por dependencia. Fortalecer el rol de líderes de equipo como articuladores dentro de cada dependencia y medio para el logro de objetivos es otro aspecto que se quiere considerar en esta iniciativa.
- El despliegue en el corto plazo de los planes estratégicos del talento humano centrado en competencias técnicas para el gobierno y la gestión operacional, de TI y de la Arquitectura empresarial en la Procuraduría General de la Nación, permitirá avanzar hacia la ruptura de las barreras que comprometen la puesta en operación de los órganos de gobierno y gestión y la operacionalización de los resultados esperados.
- La implementación del Plan Institucional de Capacitación (PIC), alineado con la planeación estratégica y el Plan Decenal del Ministerio Público, y considerando aspectos tales como: formación a temas específicos no solamente misionales, sino también administrativos; formación específica de conocimiento en la ejecución de tareas; formación en competencias de acuerdo con las funciones específicas de cada cargo; incluir y priorizar temáticas específicas de interés (p. ej. estrategia de diálogo social, derechos humanos, género); capacitación en sistemas de información y nuevas tecnologías; entre otros aspectos.
- Desarrollo del plan de bienestar social y sistema de estímulos, incluyendo proyectos y actividades que logren el empoderamiento de los servidores y que hagan crecer su motivación, sentido de pertenencia y orgullo como servidor de la PGN, siendo un medio para el reconocimiento del trabajo del funcionario, y promuevan mejoras en el desempeño institucional. Adicionalmente, se requiere tener una posición clara sobre las nuevas modalidades laborales resultantes de la pandemia, que además lleven a incorporar planes de bienestar familiar para los servidores.

3.4.3 Objetivo CI3. Fomentar la cultura organizacional para mejorar la coordinación intrainstitucional y promover el sentido de apropiación institucional

El Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) define la cultura organizacional como aquellas “actitudes, percepciones y comportamientos que guían las acciones que desempeñan los servidores públicos de una entidad” (DAFP, s.f.). Por ello, es un elemento trascendental para facilitar e implementar ajustes al interior de una institución. Este objetivo estratégico basa su alcance en temas como el sentido de pertenencia por parte de los trabajadores que vincule la gestión del cambio¹⁴, así como en la coordinación y articulación de todas las áreas y del nivel central con regionales y provinciales, sumando con ello a la promoción de la imagen institucional de la PGN.

Este objetivo resulta relevante en la medida que múltiples voces dentro de los espacios de escucha han coincidido en aprovechar el sentido de pertenencia de los funcionarios, e incluso en reforzarlo, para lograr una adecuada gestión del cambio fortaleciendo la entidad y haciéndola más ágil y fluida; además, se ha identificado que es preciso mejorar la coordinación de todas las áreas para tomar decisiones unificadas que permitan que no se dupliquen esfuerzos. En esa misma línea, la articulación regiones-centro debe asegurarse, pues la comunicación principalmente es unidireccional y esto conlleva a ineficacias operativas.

Para este objetivo se definieron dos (2) iniciativas estratégicas:

IE: 2.3.1 Consolidación del proceso de gestión del cambio adelantado por la PGN mediante la efectiva comunicación institucional y otras actividades:

La gestión del cambio requiere estrategias de fortalecimiento del liderazgo a nivel de gobierno y de personal directivo que promueva una nueva cultura de servicio acompañada de competencias y capacidades para gestionar el conflicto, coordinar acciones efectivas, impulsar el cambio, establecer relaciones estratégicas y redes de comunicación transversal. El modelo de cultura debe permitir mantener una visión en la que los ciudadanos y grupos de interés son claves en el diseño, planes y promoción de los servicios que presta de la PGN.

El área líder en esta iniciativa es la Secretaría General – División de Gestión Humana e inicia en 2022.

IE: 2.3.2 Fortalecimiento de la coordinación y articulación de todas las áreas y del nivel central y las regiones:

El liderazgo de esta iniciativa está en cabeza de la Oficina de Planeación, y está su inicio programado para 2022.

¹⁴ Esto teniendo presente que los cambios organizaciones requieren estar acompañados de una apropiada gestión de esos cambios en tres elementos clave. “1. Los cambios deben tener un sentido estratégico, es decir, realizarse con el objetivo de que las entidades estén en condiciones de cumplir mejor la misión a ellas encomendada y hacer un manejo eficiente de sus recursos; 2. Todos los servidores públicos deben concientizarse de que sus responsabilidades dentro de las entidades han de estar alineadas con este sentido estratégico y por tanto han de colaborar para facilitar su ubicación en las áreas que se necesiten. 3. Con frecuencia el cambio (traslados, asignación nuevas funciones, reubicaciones) no es fácil de asimilar por lo que las áreas de talento humano deberán implementar las estrategias adecuadas para que dicho cambio se pueda realizar en forma efectiva y saludable” (DAFP, 2018, pág. 21)

Para esta iniciativa se proponen actividades tales como: la materialización de la resolución 016 de 2021, que establece el nuevo esquema de gestión de la PGN, a través de la creación de grupos de trabajo por cada función misional para apoyar el modelo de gestión; el diseño de un modelo de incentivos para la participación en la estrategia de la cultura organizacional en el ámbito territorial; la articulación Interna Integral Institucional (dependencias misionales y de apoyo, así como a nivel Central - Territorio); la generación de espacios de diálogo con la sociedad.

3.4.4 Objetivo CI4. Implementar el modelo de direccionamiento estratégico basado en riesgos de la gestión pública para contribuir al alcance de resultados y efectos institucionales.

La planeación estratégica se constituye en “un instrumento útil para que los actores interesados en el cambio consigan crear las condiciones necesarias para romper la inercia, y actuar anticipadamente ante asuntos fundamentales” (DNP, 2007, pág. 19). El presente objetivo estratégico incluye el desarrollo de todo el componente de direccionamiento estratégico basado en riesgos externos, que formule resultados factibles en línea con instrumentos comprensibles y aplicables, así como la orientación y acompañamiento para que su despliegue sea de fácil interiorización y operativización en el día a día. Esto implica un mayor acompañamiento, por ejemplo, para la formulación y ejecución de las iniciativas estratégicas que harán parte del despliegue de los objetivos y de proyectos de inversión a que haya lugar de manera que se logren los resultados esperados; la adopción de la práctica de analizar el entorno y promover la gestión interna del cambio para responder adecuadamente a él; la implementación de actividades para el fortalecimiento de la información misional generada; y en general, para el fortalecimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPGN.

En particular, se pudo identificar que los servidores públicos de la PGN tienen una buena disposición frente a la planeación estratégica, pues reconocen que es una práctica que soporta el funcionamiento de las áreas misionales y de apoyo de la entidad, siendo el desafío lograr un despliegue que asegure la concreción de sus contenidos. En ese sentido, es necesario fijarse una planeación más cercana que se visualice como un medio para alcanzar resultados y efectos institucionales concretos y deseables, articulada con las demás herramientas de planificación como es el caso del Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI).

Este objetivo estratégico tiene tres (3) iniciativas que inician en 2022 en cabeza de la Oficina de Planeación.

IE: 2.4.1 Desarrollo del Programa de Direccionamiento Estratégico:

Entre las actividades propuestas para esta iniciativa que iniciara su ejecución en el 2022, están la construcción de instrumentos de planeación y ejecución, la puesta en marcha de dichos instrumentos (pruebas), la formación a las personas que serán los enlaces de planeación y la socialización a la entidad.

IE: 2.4.2 Afianzamiento de la cultura de la planeación institucional:

En esta iniciativa, que se implementará a partir del 2002, la sensibilización, la promoción y divulgación sobre la utilidad y beneficios de la planeación a toda la PGN son clave, junto con la coordinación con acciones emprendidas en el marco del objetivo CI3. Fomentar la cultura organizacional para mejorar la coordinación intrainstitucional y promover el sentido de apropiación institucional.

IE: 2.4.3 Operación del Direccionamiento Estratégico:

En esta iniciativa se trabaja con Control Interno en el monitoreo y seguimiento. Igualmente, en la construcción de línea base de indicadores estratégicos y puesta en marcha del cuadro de mando integral. Esta iniciativa se implementará a partir del 2022.

3.5 Perspectiva 3 - Misional

Esta perspectiva del mapa se orienta a procesos internos eficientes¹⁵ y alineados que determinan cómo se crea y se sostiene el valor. 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 de la PGN (incluyendo las regiones) a la sociedad y Estado a nivel institucional.

Para esta perspectiva se consideraron los impulsores estratégicos priorizados presentados anteriormente, los cuales aportaron elementos para la definición de los objetivos estratégicos, junto con diversos temas relacionados con las funciones misionales de la entidad que se abordaron en los talleres. Particularmente, desde este nivel, se evidencia una relación con cinco impulsores estratégicos en lo que se refiere a: Impulsor 1 – Gestión de datos y tecnología en las entidades públicas, Impulsor 2 – Cercanía de las entidades públicas a la ciudadanía, Impulsor 3 – Estructuras institucionales más eficientes en todas las entidades del Estado y su verdadera articulación intra e interinstitucional, Impulsor 4 – políticas públicas que respondan a las verdaderas necesidades de la ciudadanía, e Impulsor 5 – Cobertura de las entidades públicas en el ámbito regional.

Se evidencia que la relación con estos impulsores parte del fortalecimiento de la relación entre las funciones misionales de la PGN y la forma como se deben relacionar para consolidar el encadenamiento entre la garantía de derechos, la vigilancia y la anticipación. Dicho encadenamiento generará sinergias entre los diferentes ámbitos o sectores del sector público, así como la relación con el Ministerio Público, generando a su vez implicaciones en materia de la cobertura en todo el territorio nacional, la integración en sistemas de información y la generación de información conjunta en la promoción de políticas públicas adecuadas en las diferentes entidades del Estado.

Ahora bien, es importante mencionar que estos y otros elementos de los impulsores estratégicos también harán parte de las iniciativas estratégicas que se definan para el logro de los objetivos estratégicos como parte del despliegue, en conjunto con las actividades de valor. Como consecuencia se proponen, para esta perspectiva, tres (3) objetivos estratégicos que impactan las necesidades

¹⁵ Es la máxima cantidad de un producto específico que un nivel dado de costo en insumos puede generar, o alternativamente, es el mínimo costo en insumos que se requiere para generar una cantidad dada de un producto específico. Es decir, la eficiencia compara la productividad observada con una productividad esperada (DNP, 2013, pág. 50).

sentidas de fortalecimiento de las funciones misionales, la atención al ciudadano y la articulación interinstitucional.

3.5.1 Objetivo M1. Consolidar el trabajo colaborativo de las tres funciones misionales teniendo como enfoque la creación de valor para tener una actuación más anticipatoria y prestar un servicio de calidad a los ciudadanos.

El enfoque de creación de valor en el sector público se entiende como el valor creado por el Estado mediante la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía (DAFP, 2016). Este enfoque es fundamental para que la PGN sea una entidad más oportuna en sus actuaciones y así poder satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Este objetivo debe responder a lograr un trabajo colaborativo entre las tres funciones misionales, como también entre el centro y el territorio para complementar los esfuerzos, donde es clave la transversalidad de la misionalidad en las diferentes temáticas priorizadas.

Así mismo, con el propósito de implementar el Modelo de Gobernanza de la entidad, se deben contemplar las líneas de acción orientadas a la generación de impactos positivos mediante la focalización de esfuerzos alrededor de los siguientes ejes transversales:

- (i) Enfoque diferencial y de género: el principal pilar institucional;
- (ii) Fortalecimiento preventivo, buen desarrollo de la gestión pública y apoyo al sistema de justicia
- (iii) Construcción de paz como una labor que nos convoca como sociedad
- (iv) La renovación del compromiso con la promoción, protección y defensa de los derechos humanos.

En este contexto, los servidores públicos, tanto de las delegadas misionales como de las áreas de apoyo de la PGN, señalaron como elemento a incorporar dentro de los objetivos del mapa, una meta que apunte a mejorar el trabajo entre las tres funciones misionales con el propósito de entregar valor a la ciudadanía.

Este objetivo estratégico tiene catorce (14) iniciativas las cuales se enfocarán al cumplimiento de los ejes transversales mencionados anteriormente:

3.5.1.1 Enfoque diferencial y de género como el principal pilar institucional

IE: 3.1.1 Consolidación del Enfoque diferencial y de género como principal pilar institucional

Adicional a la estrategia Promujeres, a partir del 2022, desde la PGN se busca adelantar acciones dirigidas a la garantía integral del derecho de la igualdad, mediante la ejecución de acciones orientadas a la defensa de los derechos de las mujeres en el proceso penal, la inclusión de las mujeres rurales, incluyendo las niñas y las jóvenes, dentro de las acciones del Estado; la definición y consecución de espacios de encuentro y dialogo con mujeres víctimas del conflicto, lideresas y defensoras de derechos humanos.

IE: 3.1.2 Implementación de la estrategia Promujeres para incidir de manera significativa en la situación de grave violencia sobre mujeres, adolescentes y niñas.

Una de las principales apuestas de la PGN, que se implementará a partir del 2022, es generar acciones internas y externas orientadas a velar por la defensa y garantía de los derechos humanos, la equidad, la inclusión y la igualdad entre hombres y mujeres, la no discriminación por razones de sexo, raza, orientación sexual, religión, opinión, origen, situación de discapacidad, edad y opinión política; dentro del marco de la dignidad humana.

Con este enfoque se pretende fortalecer la capacidad de los funcionarios y funcionarias de la PGN, Implementar un canal de comunicación directo con las mujeres y organizaciones de mujeres, conformar un grupo destacado y cualificado de procuradores judiciales penales y de familia, Refuerzo de la función disciplinaria que permita adelantar más y oportunas investigaciones y sanciones disciplinarias contra funcionarios y funcionarias que revictimicen, omitan sus deberes o actúen sin la debida diligencia en el abordaje de las VBGS; Promover la superación de las brechas de género para la protección el acceso y sostenibilidad de las mujeres en cargos de alto nivel, de elección popular y de participación pública; y trabajar conjunto con los medios de comunicación para que informen las violencias respetando la dignidad humana de las víctimas. Esta iniciativa iniciará su implementación en el 2022.

3.5.1.2 Fortalecimiento preventivo, buen desarrollo de la gestión pública y apoyo al sistema de justicia

IE: 3.1.3 Implementación del plan de descongestión de los procesos disciplinarios:

Esta temática es uno de los ejes centrales del actual periodo institucional. En el diagnóstico estratégico se pudo identificar que hay procesos relegados a la espera de una decisión por parte de la entidad, siendo un poco más de la mitad de las quejas presentadas por la ciudadanía que a la fecha no han sido revisadas de fondo. Esto impacta negativamente la contundencia de las actuaciones de la entidad.

En este sentido, las dependencias que tienen la función disciplinaria trabajarán en el plan de descongestión trazado por la Procuradora, y sus actividades más estratégicas serán reportadas para el aporte a la consecución del plan estratégico institucional. Por su relevancia y urgencia, esta iniciativa comenzará a desplegarse en 2022.

IE: 3.1.4 Implementación del nuevo código disciplinario y las modificaciones normativas recientes:

La implementación del nuevo Código Disciplinario es, sin duda, uno de los hitos del periodo institucional actual; por esta razón, se comenzará en 2022. En esta iniciativa se plantean como actividades la divulgación de la ley disciplinaria a través de diferentes mecanismos como guías de interpretación y aplicación, posibles estrategias diferenciales para hacer el cambio en la operación teniendo en cuenta la región y la capacidad de los despachos, así como el trabajo con las Personerías, la implementación de mesas de ayuda con soporte inmediato para la resolución de dudas respecto del nuevo código, entre otros.

IE: 3.1.5 Fortalecimiento y mejoramiento del sistema y modelo preventivo:

En búsqueda de un mejoramiento continuo, la entidad identifica oportunidades de ajuste en la definición y operación misma del modelo preventivo. En este sentido, bajo el liderazgo de las áreas

que tienen la función directamente asociada a sus actividades diarias, se plantean actividades institucionales que promuevan el rediseño de manuales según la experiencia de la entidad en su implementación, la simplificación de los instrumentos y herramientas asociadas, la estandarización de este modelo con los sistemas de gestión del riesgos, normas ISO, Ley de transparencia y de más normativa que permita una alineación completa en la lucha contra la corrupción.

Adicionalmente, y de la mano con iniciativas planteadas en la perspectiva de capacidades institucionales, es necesario avanzar en el fortalecimiento de la cobertura de la función preventiva a nivel territorial. Esto implica aprovechar la reorganización institucional prevista. Se programa iniciar la implementación de esta iniciativa en el 2022.

IE: 3.1.6 Unificación de criterio para la articulación misional y temática entre las diferentes dependencias de la entidad:

En esta iniciativa estratégica que iniciará su implementación en el 2022, se busca trabajar en la unificación de criterios y líneas jurídicas en las diferentes actuaciones institucionales, lo cual se logra también a través del fortalecimiento de la comunicación entre dependencias y a un sistema unificado de información que se estará fortaleciendo desde los objetivos e iniciativas correspondientes.

IE: 3.1.7 Mejoramiento (focalización) de la función de intervención en temas prioritarios logrando la igualdad efectiva de las partes implicadas:

La definición de esta iniciativa, programada para iniciar en el 2022, tuvo como objetivo avanzar en el fortalecimiento de la función de intervención, que probablemente es en la que menos cobertura existe actualmente y por lo tanto, es necesario que en aquellas temáticas o situaciones donde se utilice se haga de manera efectiva. Así las cosas, se propende por la concentración y enfoque como una forma de darle fuerza a las actuaciones relacionadas.

IE: 3.1.8 Fortalecimiento del control preventivo y disciplinario sobre los órganos y actores del Sistema General de Regalías (SGR) en el uso eficaz y eficiente de los recursos:

Siendo el SGR una de las más importantes fuentes de financiación de las entidades públicas, existe una apuesta institucional desde la PGN para fortalecer las actuaciones en el marco del uso de estos recursos, y de esta manera, obtener resultados de largo alcance en el buen manejo institucional de los mismos. Esta iniciativa iniciará su implementación en el 2022.

IE: 3.1.9 Formulación e implementación de una política de lucha contra la corrupción

La Procuraduría General de la Nación como Ente de Control y representante de la ciudadanía, debe ser un referente y un ejemplo en la lucha contra la corrupción en todos sus ámbitos. Esta política no solamente debe estar enfocada hacia las entidades que por ley debe vigilar y, si es el caso, sancionar, sino a combatir los riesgos de corrupción y promover la gestión al interior de la entidad, estableciendo y tomando medidas preventivas y administrativas que permitan lograr una administración más transparente, menos vulnerable a estos riesgos y enfocada en las necesidades de sus grupos de valor y partes interesadas.

La política anticorrupción que se debe formular e implementar a partir del 2022, debe articularse con el Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano, así como con la matriz de riesgos contra la

corrupción. Igualmente, debe establecer los lineamientos generales en la lucha contra la corrupción desde las funciones misionales (i) jurisdiccional disciplinaria; (ii) preventiva y de control de gestión y (iii) de intervención administrativa y/o judicial.

3.5.1.3 Construcción de paz como una labor que nos convoca como sociedad

IE: 3.1.10 Fortalecimiento del seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de paz

Esta iniciativa estratégica, que se implementará a partir de 2022, busca fortalecer el seguimiento a lo establecido en el Acuerdo de Paz, la Ley de víctimas (Ley 1448 de 2011) y el Estatuto para la Oposición (Ley 1909 de 2018). Lo anterior en cumplimiento de la Constitución (Acto Legislativo 01 de 2016) y demás normas que asignan dicho mandato a la entidad. Así mismo, siendo una entidad que garantiza el cumplimiento de los derechos de la ciudadanía, desde la Procuraduría se brinda atención a las víctimas del conflicto armado y demás poblaciones sujetas de políticas públicas derivadas de esta normatividad, como pequeños y medianos campesinos, personas en proceso de reincorporación, entre otras.

El cumplimiento de esta función presenta retos importantes. Por un lado, se evidencia un recrudecimiento de la violencia en los territorios históricamente afectados por el conflicto. Así mismo, en el marco de la pandemia, se presentan retos logísticos y operativos que obstaculizan la atención de la ciudadanía.

3.5.1.4 La renovación del compromiso con la promoción, protección y defensa de los derechos humanos

IE: 3.1.11 Atención misional prioritaria a los siguientes temas: i) educación, ii) juventud, iii) ética pública, iv) participación democrática y proceso electoral, v) salud

Esta iniciativa estratégica, que inicia su implementación en el 2022, incluye los enfoques temáticos más relevantes para el periodo institucional, planteados no solo desde la línea programática dada por la Señora Procuradora, sino también validada y complementada en el proceso de identificación y análisis de riesgos externos. De esta manera se plantean priorizar temáticas como el fortalecimiento de la democracia, el dialogo social, la transparencia en el proceso electoral y la garantía al derecho fundamental de la salud.

IE: 3.1.12 Consolidación de la conciliación como mecanismo de garantía de los derechos

El conjunto de iniciativas estratégicas del primer objetivo misional se completa con la iniciativa que busca fortalecer la conciliación como herramienta de resolución de conflictos y de acceso a la justicia, en el marco del proyecto de ley en el que se está promoviendo un nuevo estatuto de conciliación y la creación del sistema nacional.

En este sentido, la PGN tendrá un rol relevante, no solo como un operador en los temas extrajudiciales en temas laborales y de lo contencioso administrativo, sino que también deberá adecuar su actuación para atender la inclusión de medios virtuales, nuevos procesos y procedimientos a nivel interno, y el fortalecimiento de los centros conciliatorios de la entidad. Esta iniciativa está programada para iniciar en el 2023.

IE: 3.1.13 Promoción, protección y defensa de los derechos humanos

Los derechos humanos son un elemento transversal de la misionalidad de la Procuraduría General de la Nación y por ello, esta administración ha adquirido el compromiso de trabajar activamente en temas tan importantes como lo son la garantía de derechos de los líderes y lideresas sociales, el seguimiento permanente a las condiciones del Sistema Nacional Penitenciario y Carcelario, la situación de vulnerabilidad de los migrantes, la lucha contra la trata de personas y por supuesto, todo lo relacionado con el derecho a la protesta social.

La Procuraduría General de la Nación tiene el firme compromiso de cumplir con ese objetivo siguiendo el mandato constitucional sobre el que se fundamenta su existencia dentro del organigrama del Estado colombiano. Ese mandato, tal y como lo señala la Corte Constitucional en sentencia C-251 de 1997, se basa en la idea de que el Estado no solo debe velar por la defensa de los derechos humanos, sino que, en función del principio democrático, debe garantizar la participación y la inclusión de los individuos en las decisiones, favoreciendo el diálogo permanente y transparente entre las instituciones, la ciudadanía y todos los actores de la sociedad. Esta iniciativa iniciará su implementación en la vigencia 2022.

IE: 3.1.14. Consolidación de una estrategia de seguimiento orientada a la adaptación al cambio climático, defensa del medioambiente y lucha contra la deforestación

La PGN ha identificado la necesidad de generar acciones y resultados específicos para atender problemáticas asociadas con las afectaciones a ecosistemas estratégicos, el cambio climático, la deforestación y la disposición final de residuos sólidos. La presente iniciativa estratégica busca concentrar esfuerzos de la PGN orientados a la consolidación de una estrategia que permita actuar sobre las siguientes temáticas:

- Protección de Ecosistemas Estratégicos
- Procesos de adaptación y mitigación que se deben implementar para contrarrestar los efectos del cambio climático
- Deforestación
- Disposición final de residuos sólidos

Las acciones que hacen parte de esta iniciativa estratégica, están programadas para ejecutarse a partir del 2022.

3.5.2 Objetivo M2. Afianzar la articulación interinstitucional del Ministerio Público y otras entidades del Estado para prestar una oferta de servicios integrada y oportuna a la ciudadanía

La articulación interinstitucional permite establecer acuerdos necesarios entre entidades del Estado para el logro de los objetivos misionales de las instituciones. Este trabajo colaborativo es clave para la oportuna actuación de la PGN. Los temas considerados para proponer este segundo objetivo son:

- La articulación interinstitucional entre las entidades del Ministerio Público y demás entidades, que fortalezca la presencia estatal en el territorio y que se engrane con el Plan Decenal que se está construyendo; la necesidad de contar con un sistema de coordinación

regional que potencie su actuación, junto con la interoperabilidad de los sistemas de información que viene desde la perspectiva de capacidades institucionales. Establecer mecanismos de coordinación entre las instituciones del Ministerio Público y demás entidades del Estado, aportará a disminuir la duplicidad en la radicación de las quejas de la ciudadanía, quienes tienden a reportar su problemática en todos los canales de las entidades del Ministerio, congestionando el sistema.

- La JEP y el Ministerio de las TIC se convierten en aliados estratégicos para la labor de la PGN. El primero en relación con la protección de las víctimas y el segundo en el avance tecnológico de las entidades del Estado colombiano.

En este sentido, existe consenso entre los participantes de los talleres sobre la relevancia de tener una oferta institucional articulada y la necesidad de convertir, por ejemplo, a las Personerías en un aliado estratégico para la PGN. Así mismo, en las entrevistas se destacó la importancia de incrementar la interacción con los otros organismos del Ministerio Público para descongestionar a las regionales y provinciales.

Para el desarrollo de este objetivo, se plantean tres (3) iniciativas estratégicas:

IE: 3.2.1 Generación de estrategias de articulación efectiva con el Ministerio Público a través del Plan Decenal

En el marco de la formulación del Plan Decenal del Ministerio Público, a cargo de la cabeza del sector, que es la PGN, se promoverán diferentes acciones que impulsen una actuación articulada de las diferentes entidades que lo componen, y así mismo, el trabajo conjunto para la prestación de servicios cada vez más pertinente y oportuno para la ciudadanía y otros grupos de interés en general. Esta iniciativa que iniciará su ejecución en el 2022, será entonces el eje articulador del Plan Estratégicos Institucional y Plan Decenal, desde las acciones que la PGN puede aportar en los dos ámbitos.

IE: 3.2.2 Fortalecimiento de los mecanismos de articulación con las ramas de poder público, demás organismos del estado y entidades territoriales, para la eficiente función misional

La PGN, consciente del poder que un trabajo articulado con otras entidades puede generar, plantea dentro de sus iniciativas estratégicas el fortalecimiento de las relaciones con otras entidades de orden nacional y territorial con miras a mejorar la recolección de información, ser más efectivas las actuaciones en conjunto, articular y complementar los alcances, entre otros temas. Esta iniciativa que enfocará esfuerzos en la articulación empezará a implementarse en el 2022.

IE: 3.2.3 Promoción de alianzas con organismos internacionales

Por su parte, la tercera iniciativa estratégica de este segundo objetivo misional, que iniciará en el 2022, buscará la creación de alianzas con diferentes organismos internacionales, con miras a seguir apuntalando el fortalecimiento institucional de la entidad.

3.6 Objetivo M3. Acercar la PGN a la ciudadanía para el reconocimiento de su propósito misional

Ser una entidad que escucha a sus ciudadanos le permite a la PGN comprender las necesidades reales y las problemáticas existentes en el Estado desde sus puntos de vista. La propuesta de este objetivo se concentra en el principal tema tratado en los espacios de participación respecto a la atención a la ciudadanía, aprovechando las herramientas de diálogo social, la participación y control ciudadano, así como la capacitación a la ciudadanía para que conozca la misionalidad de la PGN. En este objetivo se busca el desarrollo de espacios de diálogo con la población de manera continua para llegar al territorio e incrementar el reconocimiento de la labor misional de la PGN, destacando la importancia de su existencia dentro del Estado.

En esta misma línea, se justifica incorporar la atención al ciudadano dentro de los objetivos misionales, dado que con base en los talleres y en la fase de diagnóstico, siempre los servidores públicos señalaron la importancia de que la ciudadanía conociera el propósito y rol de la PGN, en dos sentidos: (i) para lograr la disminución en el número de PQRS, las cuales muchas veces no eran quejas que fueran competencia de la entidad, y (ii) para convertir a la ciudadanía en un aliado estratégico en relación con el control y veeduría ciudadana de las actuaciones de los funcionarios públicos.

Se plantea, para el logro de este objetivo, las siguientes cuatro (4) iniciativas estratégicas a desarrollar durante toda la vigencia:

IE: 3.3.1 Implementación del Modelo de Atención al Ciudadano:

Esta iniciativa estratégica tendrá como objetivo principal la puesta en marcha del modelo de atención al ciudadano diseñado por la institución en 2020, ejecutando su implementación teniendo en cuenta las fases definidas y las capacidades actuales. Avanzar y consolidar los esfuerzos previos en esta materia, serán un aporte importante para el logro de este tercer objetivo misional relacionado con el acercamiento a la ciudadanía. Se programa iniciar con la implementación de esta iniciativa estratégica en el 2022.

IE: 3.3.2 Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación externa con los ciudadanos:

En esta iniciativa se alojarán todas las actividades de comunicación con los diferentes grupos de interés, impulsando la creación de estrategias que le permitan a la entidad contar con mecanismos de conversación con los ciudadanos mucho más eficaces. En este punto, “hablar un mismo idioma” con la ciudadanía se vuelve un reto institucional para una entidad sumamente técnica en su misionalidad, como lo es la PGN. Esta Iniciativa iniciará en el 2022.

IE: 3.3.3 Promoción de la capacitación y los procesos de enseñanza sobre la labor de la PGN y otras entidades del Ministerio Público dirigidos a la ciudadanía y entidades del Estado:

Como se ha mencionado desde el diagnóstico estratégico, se encuentra que una de las barreras actuales para acercarse de manera efectiva a la ciudadanía es la falta de conocimiento que ésta tiene sobre la misión y el alcance de los servicios de la entidad. Es por esto que generar estrategias y actividades de reconocimiento de la labor misional, sus resultados y sus tiempos, es uno de los

principales cambios que se requieren en el corto plazo. Se programó el inicio de esta iniciativa para el 2022.

IE: 3.3.4 Promoción de la participación ciudadana y mecanismos de autocomposición

Finalmente, la última iniciativa estratégica formulada, que iniciará en el 2022, busca la identificación de actividades que promuevan la participación ciudadana como una forma de conocer de primera mano las necesidades y el contexto de los problemas que actualmente afrontan las personas en el ejercicio de sus derechos. Junto con el diálogo social y el trabajo comunitario, la PGN podrá estar más cerca de la raíz de las fallas del Estado, y de esta manera, poder realizar una actuación preventiva que cambié la forma de operación actual.

3.7 Perspectiva 4 – Sociedad y Estado

En relación con la perspectiva de Sociedad y Estado, es importante mencionar que la PGN es una entidad de carácter público, la cual se rige bajo los mandatos de la Constitución Política de 1991, en donde se establece que el marco de actuación debe estar enfocado a ser garante de los derechos y la protección del patrimonio público.

Los objetivos de esta perspectiva describen los efectos que la institución va a lograr en la sociedad y el Estado, es decir, la efectividad¹⁶ de las estrategias planteadas en las perspectivas anteriores. Estas pueden, en buena parte, analizarse como la incidencia lograda, dado que no le corresponde directamente la prestación del servicio, ni es su misionalidad asegurarlo. Es por esto por lo que en esta perspectiva se presentarán los objetivos como resultado de las relaciones causales entre las mencionadas perspectivas y las sinergias entre los diferentes objetivos que las componen.

Considerando dichos efectos que la PGN podría lograr en la sociedad y en el Estado, se encuentra que esta perspectiva tiene una relación con cuatro impulsores estratégicos como lo son Impulsor 1 - Gestión de datos y tecnología en las entidades públicas, Impulsor 2 – Estructuras institucionales más eficientes en todas las entidades del Estado y su verdadera articulación intra e interinstitucional, Impulsor 3 – Capacidad de gestión y servicio en las entidades, e Impulsor 4 – Cobertura de las entidades públicas en el ámbito regional; impulsores que están atados a la credibilidad de la PGN y la satisfacción de los ciudadanos considerando la correcta actuación de las entidades del Estado en todo el territorio nacional.

En este sentido, con base en el resultado del diagnóstico y los ejercicios desarrollados en los cuatros talleres del mapa estratégico, se identificó la importancia de ser reconocida por algunos atributos específicos. Dentro de estos se encuentra incrementar el posicionamiento, de generar confianza y aumentar la incidencia con el propósito de fortalecer el alcance de la institución y el cumplimiento de la promesa de valor a la ciudadanía.

¹⁶ El concepto de efectividad alude al grado en el que los resultados deseados se alcanzan a través de los productos (DNP, 2013, pág. 50); tiene también que ver con los efectos o resultados derivados de la intervención (Comisión Europea, 2004, pág. 13), es decir, es la medida en la que se lograron (o se espera que se logren) los objetivos de una intervención, al tener en cuenta su importancia, mérito y valor (PNUD, 2012, pág. 28).

3.7.1 Objetivo SE1. Incrementar la credibilidad institucional de la PGN como una entidad referente por su actuación anticipatoria y vital para la efectiva gestión pública.

El enfoque de este objetivo se concentra en establecer a la entidad como un referente en la actuación preventiva y contribuir a la efectiva gestión pública, presentándose como un resultado necesario para que la PGN genere valor a la sociedad colombiana. Entendiendo el quehacer misional, la composición y estructura de la institución, siendo la única de su tipo dentro del Estado, en la medida que fortalezca su credibilidad institucional en lo nacional va a lograr tener también una repercusión en lo internacional. Todo lo anterior para posicionar a la PGN como una entidad esencial dentro de la estructura institucional del Estado Colombiano.

Esto resulta relevante dado que, en el diagnóstico, así como en los cuatro talleres de mapa estratégico, se evidenció que la PGN tiene una imagen muy marcada en el tema disciplinario por su rol, pero hace falta posicionar sus otras dos funciones misionales para lograr la adecuada gestión pública.

3.7.2 Objetivo SE2. Aumentar la satisfacción de la población en Colombia y de las entidades públicas respecto a los servicios que presta la PGN mediante su actuación cercana, oportuna, transparente e íntegra.

En este caso, se planteó a la PGN como una entidad íntegra, transparente, oportuna y cercana al ciudadano, siendo los elementos mínimos por los cuales debe destacarse. Dentro de la finalidad de las entidades públicas está el poder brindar un servicio de calidad, y en este sentido, lograr aumentar la satisfacción de los ciudadanos frente a los servicios que reciben de la Procuraduría. Además, se debe consolidar la confianza y el reconocimiento de la importante labor que desempeña la entidad en el Estado colombiano, haciendo evidente su rol en pro de la garantía de derechos para ser un referente como una entidad que trabaja por el bienestar social, el trabajo solidario y comunitario

Lo anterior se presenta como consecuencia de los hallazgos del diagnóstico estratégico, en donde los servidores públicos manifestaban la necesidad de brindar valor al ciudadano mediante una actuación oportuna y por la transparencia e integridad del talento humano que hace parte de la organización, elementos que deben integrarse de forma transversal en las funciones misionales.

3.7.3 Objetivo SE3. Contribuir a la garantía efectiva de derechos y preservación del patrimonio público.

Finalmente, se plantea este objetivo contemplando el resultado final y más deseado de toda institución pública, el cual consiste en poder incidir positivamente en la sociedad. En este sentido, si la PGN logra contribuir a la efectiva garantía de los derechos y la preservación del patrimonio público, sin entrar en la coadministración, será el mayor logro de la entidad, porque la consolidará como una organización que actúa por resultados, lo cual tendrá un efecto muy significativo en el bienestar de la sociedad colombiana.

Lo anterior enmarcado en los resultados de los espacios de construcción de la planeación estratégica, donde los servidores públicos fueron muy insistentes en mencionar su rol como garantes de los derechos y protectores de los recursos públicos consagrados en la constitución política de Colombia.

4 Cuadro de Mando Integral

Los indicadores son herramientas clave en la implementación de un plan estratégico organizacional, dado que permiten obtener información sobre el avance o retroceso con respecto a los objetivos planteados en este. Para el caso del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Procuraduría General de la Nación (PGN) 2021 – 2024, de acuerdo con el enfoque metodológico establecido, se deben diseñar indicadores para el seguimiento a los objetivos estratégicos definidos que se sitúan en el mapa estratégico de dicho plan. En esa línea, los indicadores se pueden comprender como *“una expresión cuantitativa observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Esto se logra a través de la medición de una variable o una relación entre variables”* (DNP, 2018, pág. 6). Por lo tanto, los indicadores facilitan los procesos de seguimiento de las intervenciones públicas, a través de la cuantificación de los cambios que se presentan en determinados contextos de desarrollo, bajo un enfoque de cumplimiento de acuerdos y compromisos para así alcanzar los objetivos planteados (DNP, pág. 6).

Ahora bien, una buena práctica para diseñar indicadores y asegurar su implementación es desarrollar un ejercicio técnico por cada indicador en función de tres etapas (i) registro institucional, (ii) programación y (iii) comportamiento. Tales etapas permiten comprender asuntos particulares que deben ser sostenidos o ajustados de modo que se logre el propósito de develar el nivel de implementación del PEI y usar sus resultados. Los elementos sustanciales de las etapas para la formulación e implementación de indicadores son los siguientes:

- Etapa 1 –Registro institucional: incluye la definición del objeto de monitoreo, que para el caso del PEI de la PGN 2021 – 2024 se trata de los objetivos estratégicos. Se hace la redacción precisa del indicador y se establecen los elementos constitutivos del mismo (tipo de indicador, unidad de medida, periodicidad, variables, fórmula de cálculo, entre otros). En el marco de la redacción del indicador y el establecimiento de su fórmula de cálculo es importante que este sea (i) **claro**, permitiendo reflejar con precisión lo que se pretende medir; (ii) **relevante**, lo que significa que genere información útil para la toma de decisiones; (iii) **económico**, es decir que el costo en recursos monetarios y/u operativos empleados para el levantamiento de información sea razonable; (iv) **medible**, lo que implica que el resultado de su cálculo sea inmune independiente de quien lo mida; y (v) **adecuado** para asociar o crear una meta que permita informar sobre su desempeño (relación entre el resultado y la meta)¹⁷. Con base en los resultados que dicho ejercicio arroje, se podrá realizar una depuración o escogencia de un número discreto de indicadores. Una vez se tenga una batería adecuada de indicadores, se procede a realizar el registro institucional de cada uno de ellos, lo que implica un formato estándar para todos los indicadores que hagan parte del esquema de seguimiento que para el caso de la PGN será el sistema STRATEGOS.

¹⁷ Se trata de considerar tales estándares al momento de la formulación de indicadores conocidos como los criterios CREMA (KUSEK, JODY - RIST, RAY, 2005, pág. 70)

- Etapa 2 – Programación del indicador: en esta etapa se hace la programación del indicador, lo que implica fijar su meta para lo cual es recomendable contar con una línea de base. El valor de la meta debe ser fijado en función de la unidad de medida del indicador, siendo importante contar con metas a lograr al finalizar cada vigencia (2022, 2023 y 2024).
- Etapa 3 – Comportamiento (registro de avances del indicador): etapa donde se hace el registro en el tiempo de los resultados de cada indicador en función de la unidad de medida definida y de acuerdo con la periodicidad determinada. El registro del comportamiento del indicador en el tiempo permite reportar el cumplimiento de este frente a la meta. Es importante, entonces, establecer los mecanismos de difusión y uso de dicha información.

Ilustración 6. Etapas propuestas para la operacionalización de los indicadores del PEI 2021 – 2024 de la PGN



Fuente: elaboración propia basada en (Velasco, 2016).

4.1 Elementos metodológicos y retos para la formulación de indicadores del PEI 2021 - 2024

Para el caso del desarrollo de indicadores del PEI de la PGN 2021 – 2024 se hará énfasis en la formulación, es decir, en la etapa de registro institucional y la etapa de 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.

Dado que los objetivos estratégicos en este caso se identifican como los objetos de seguimiento, lo que metodológicamente se busca es formular indicadores que puedan efectivamente dar cuenta de sus contenidos. En ese sentido se aprovecha el método empleado para establecer los objetivos estratégicos, el cual consistió esencialmente en definir en primera instancia qué se debe hacer y, en segunda instancia, para qué se debe hacer ello; en seguida se esquematiza tal lógica sobre uno de los indicadores estratégicos:

Objetivo RFF1:

¿Qué se debe hacer? Asegurar la disponibilidad de soluciones tecnológicas para funcionarios y grupos de interés

¿Para qué? Para facilitar la prestación y actualización de los servicios de la PGN

En cierta manera, el “Qué” responde a la gestión que la entidad debe adelantar, mientras que el “Para qué” responde al resultado al que se quiere llegar. **En ese sentido se propone en la batería de indicadores acá planteados, seguir tal esquema de manera que puedan formularse indicadores que se aproximen de la mejor manera a medir los contenidos de los objetivos estratégicos**

En este contexto, con el propósito de formular indicadores relevantes y factibles de ser calculados vinculados a los objetivos estratégicos del PEI 2021 – 2024 de la PGN, se propone que la tipología de estos responda a los contenidos de las perspectivas planteadas. Por lo tanto, los indicadores vinculados a la perspectiva de Recursos físicos y financieros harán énfasis en la gestión, mientras los indicadores planteados para medir la perspectiva de Capacidades institucionales harán énfasis en tanto en la gestión como el producto, y los indicadores vinculados a la perspectiva Misional buscarán enfatizar en los productos y resultados. Por su parte, la perspectiva Sociedad y Estado será monitoreada con indicadores que buscan medir resultados e impactos.

En la siguiente ilustración se expone el énfasis del tipo de indicador por perspectiva del PEI 2021 – 2024 de la PGN.

Ilustración 7. Énfasis del tipo de indicador por perspectiva

Perspectiva	Contenidos	Énfasis tipo de indicador
Sociedad y Estado	Objetivos que describan los efectos que vamos a lograr para la sociedad y Estado, lo cual puede estar planteado 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, sistemas 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 <i>los activos tangibles</i> que se requieren para la operación de la institución. P.e.: Gestión del presupuesto, infraestructura (bienes inmuebles y equipos tecnológicos)	Indicadores de gestión

Fuente: desarrollo propio

Cabe aclarar que, en todo caso, en cualquiera de las perspectivas podrán vincularse indicadores de otra tipología diferente al énfasis planteado, dada la necesidad de monitorear los objetivos estratégicos. Se propone tomar las siguientes definiciones para comprender la tipología del indicador

En función del objetivo estratégico el indicador puede ser clasificado como (DNP, 2018):

- Gestión: mide insumos o recursos movilizados.
- Producto: mide bienes o servicios entregados internos o externos.

- Resultado (efectos): mide efectos inmediatos o a corto plazo derivados de la entrega de bienes o servicios externos.
- Impacto: mide los efectos (directos e indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de usuarios, entidades o población objetivo.

Por su parte, dado que los objetivos estratégicos han sido planteados bajo la lógica de creación de valor, que toma en cuenta los efectos sobre usuarios internos (esencialmente servidores públicos de la PGN) y externos (ciudadanos y otras entidades), es preciso desarrollar herramientas de consulta. Se trata de un reto que favorecerá en la optimización de la calidad de la información institucional de modo que supere los registros administrativos propios de la entidad, desde luego necesarios, contribuyendo a que el propio PEI sea un instrumento no solo orientador de la gestión de la PGN, sino transformador de la organización conforme a los objetivos establecidos.

Así mismo, como parte del ejercicio de medición del PEI 2021 – 2024 de la PGN es preciso desarrollar instrumentos de consulta:

- **Consulta interna a servidores públicos de la PGN con periodicidad semestral**

Algunos de los temas a ser abordados en función de los indicadores establecidos en esta propuesta que se sugiere incluir u obtener vía consulta interna son los siguientes:

- Satisfacción respecto a la pertinencia, calidad y oportunidad de las capacitaciones.
- Percepción sobre acciones realizadas por la PGN en el ciclo de vida del servidor público.
- Desarrollo de la cultura organizacional de la PGN.
- Comprensión del modelo de direccionamiento estratégico.

- **Consulta externa a ciudadanía sobre la PGN con periodicidad anual**

Algunos de los temas a ser abordados en función de los indicadores establecidos en esta propuesta que sugiere incluir son:

- Satisfacción de la ciudadanía sobre la oferta de servicios del Ministerio Público.
- Satisfacción de la ciudadanía y de las entidades públicas sobre los servicios prestados por la PGN.
- Conocimiento, credibilidad y satisfacción de la ciudadanía sobre el propósito misional de la PGN.

En este documento, por su parte, se plantea una propuesta de indicadores asociados a los objetivos estratégicos del PEI 2021 – 2024 de la PGN, los cuales han sido analizados detalladamente al interior del equipo de trabajo encargado del acompañamiento metodológico para la formulación del PEI. Cabe aclarar que algunos de estos indicadores trabajados requieren de un ejercicio de apropiación en la entidad y de evaluación de líneas bases, en el Anexo 3 se puede encontrar un resumen de los mismos en formato Cuadro de Mando Integral:

Así mismo, se propone, por cada uno de estos, una ficha técnica que contiene los elementos clave para su registro institucional y programación de acuerdo con las etapas expuestas previamente. Para ello se sugiere emplear lo descrito en el cuadro 1 del Anexo 3.

Así mismo, es posible evidenciar en el Anexo No 3, el detalle de cada una de las fichas de los indicadores establecidos en el Plan Estratégico Institucional.

5 Listado de anexos

Anexo 1 - Descripción del diagnóstico estratégico y de la metodología para la formulación del PEI

Anexo 2 – Consolidado de Iniciativas Estratégicas 2022-2024

Anexo 3 – Cuadro de Mando Integral (CMI) de la PGN

6 Referencias

- AS/NZS 4360. (1999). *Estándar australiano: administración de riesgos*.
- Bakertilly. (2019). *Modelo de planeación y gestión basada en riesgos*. Bogotá.
- BBC. (2021). *Colombia: por qué el país está en un escenario sin precedentes (y qué puede significar para su futuro)*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57002561>
- BID. (2020). *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Obtenido de https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Panorama_de_las_Administraciones_P%C3%BAblicas_Am%C3%A9rica_Latina_y_el_Caribe_2020.pdf
- CEPAL; ILPES. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública ILPES/CEPAL.
- CEPAL; ILPES. (2012). *Metodología para la elaboración de estrategias de desarrollo local*. Santiago de Chile: I Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social de la Comisión.
- Cidor Consulting Alliance. (2018). *Informe De Evaluación Inicial Del Sistema De Gestión De Calidad*. Bogotá.
- CONPES. (2017). *Documento Conpes 3907. Concepto favorable a la Nación para contratar un empréstito externo con la Banca Multilateral hasta por USD40 Millones (...) destinado a financiar el programa de fortalecimiento de la gestión institucional de la PGN*. Bogotá. D.C.
- Consejería DDHH. (2015). *Estrategía Nacional para la garantía de los Derechos Humanos 2014-2034*. Contaloría. (2021).
- Cordella , A., & Continio, F. (Abril de 2020). *BID*. Obtenido de BID: <file:///D:/COPIA%20DE%20SEGURIDAD%20RESPALDO%20NO%20BORRAR/Downloads/Tecnologias-digitales-para-mejorar-los-sistemas-de-justicia-un-conjunto-de-herramientas-para-la-accion.pdf>
- Corte Constitucional. (2020). Obtenido de https://datos.gov.co/browse?category=Justicia+y+Derecho&q=Corte+Constitucional&sortBy=last_modified&utf8=%E2%9C%93&page=2
- DAFP. (2016). Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xxi>
- DAFP. (2018). *Documento de Política de Empleo Público y de Gestión Estratégica del Talento Humano*. Bogotá .
- DAFP. (s.f.). *Departamento Administrativo de la Función Pública*. Obtenido de Glosario.
- DAFP. (Abril de 2021). *La importancia de generar valor público en las sociedades del siglo XX*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/red/publicaciones/la-importancia-de-generar-valor-publico-en-las-sociedades-del-siglo-xx>
- DNP. (2007). *Propuesta metodológica para la elaboración de planes estratégicos territoriales*. Bogotá.
- DNP. (2018). *Conpes 3918: Estrategía para la implementación de los ODS en Colombia* .

- DNP. (2018). *Documento CONPES 3918*. Obtenido de ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) EN COLOMBIA: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3918.pdf>
- DNP. (2018). *GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES*. Bogotá D.C.
- DNP. (2018). *PND 2018-2022*.
- DNP. (2021).
- DNP. (s.f.). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.
- Drever, E. (1995). *Using Semi-Structured Interviews in Small-Scale Research. A Teacher's Guide*. Edinburgh: Scottish Council for Research in Education.
- El País. (2021). *El clima electoral entorpece una salida a la crisis en Colombia*. Obtenido de <https://elpais.com/internacional/2021-05-07/el-clima-electoral-entorpece-una-salida-a-la-crisis-en-colombia.html>
- Fedesarrollo. (2021). *Descifrar el futuro. La economía colombiana en los próximos 10 años*. Bogotá: Penguin Libros.
- Gobierno Nacional . (2021). *Acelerar la implementación para una recuperación sostenible: reporte nacional voluntario*.
- GROW DATA S.A.S. (2019). *Plan Estratégico de Tecnologías de la Información (PETI) 2017 – 2021*. Bogotá D.C: diseñado para la PROCURADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN – PGN, en virtud del contrato PGN-BID-007-2019.
- Human rights indicators. (2012). *Indicadores de derechos humanos. Guía para la medición y la aplicación*. Naciones Unidas.
- Innovation for Social Change. (2012). *Metodologías para la innovación social: el World Café*. <https://innovationforsocialchange.org/metodologias-para-la-innovacion-social-el-world-cafe/>.
- Kaplan, R. S. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Harvard Press.
- Marques y Uriza y Sphera Consulting. (2012). *Diagnóstico de la Gestión Preventiva de la PGN a Nivel Central y Territorial*. Bogotá.
- Marsh. (2020). Obtenido de <https://www.marsh.com/mx/insights/research/global-risks-report-2020.html>
- MinTIC . (2020). Resolución 1519 del 2020. *Accesibilidad*.
- MinTIC. (2019). *G.SIS.04 Guía de Arquitectura de Soluciones Tecnológicas*. Bogotá.
- MinTic. (2021).
- MinTIC. (s.f.). Portal web.
- Montoya, R. B. (4 de Mayo de 2019). Colombia y la OCDE. *La República*.
- Morales Muñoz, U. (2017). *Entregables Consultoría para el Diagnóstico de la PGN*. Bogotá: Para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Morales, U. (2017). *Entregables Consultoría para el Diagnóstico de la PGN*. Bogotá: Para el Banco Interamericano de Desarrollo.

- Navarrete, R. (2014). *Indicadores para medir el ejercicio de los Derechos Humanos: el caso del Derecho a una Alimentación Adecuada*. México: FLACSO.
- OCDE. (2016). *Revisión de políticas nacionales de educación: La educación en Colombia*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2020). *La OCDE global da la bienvenida a Colombia como su 37o miembro*. Obtenido de <https://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-global-da-la-bienvenida-a-colombia-como-su-37o-miembro.htm>
- Olivera, M. (2011). Diseño de un índice de capacidad institucional .
- ONU HCHR. (2020). *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*. Obtenido de <https://www.hchr.org.co/index.php/informes-y-documentos/informes-anales>
- Oportunidad Estratégica. (2020). *Un llamado a la acción: el sector privado ante el coronavirus en Colombia*. <http://oportunidadestrategica.com/wp-content/uploads/2020/05/coronavirus-sector-privado.pdf>.
- PGN - UT Econometría Oportunidad Estratégica. (Agosto de 2020). PRODUCTO 2: METODOLOGÍAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN RIESGOS Y PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS BASADA EN RIESGOS DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PGN. Bogotá D.C.
- PGN. (2005). *Plan de Desarrollo Estratégico 2005-2008*. Bogotá, D.C.
- PGN. (2008). *Balance de mandato 2001-2008*. Bogotá D.C.
- PGN. (2009). *Plan Estratégico 2009-2012 Procurando orden y rectitud*. Bogotá, D.C.
- PGN. (2013). *Informe de Gestión 2012*. Bogotá D.C.
- PGN. (2013). *Plan Estratégico Institucional Procurando orden y rectitud. 2013-2016*. Bogotá D.C.
- PGN. (2017). *Informe Administrativo de Gestión 2009 - 2016*. Botoá, D.C.: Instituto de Estudios del Ministerio Público.
- PGN. (2017). *Plan Estratégico Institucional 2017-2020 "Por una Procuraduría Ciudadana"*. Bogotá D.C.
- PGN. (2019). *Cartillas medición INTEGRAL 2018-2019*. Bogotá.
- PGN. (2020). *Código de Integridad de los Servidores de la Procuraduría General de la Nación*. Bogotá.
- PGN. (2020). *Por una Procuraduría Ciudadana Gestión 2017-2020*. Bogotá: PGN.
- PGN. (2020). *Por una Procuraduría Ciudadana. Gestión 2017-2020*. Bogotá: Procuraduría General de la Nación.
- PGN. (Agosto de 2020). PRODUCTO 2: METODOLOGÍAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN RIESGOS Y PARA LA FORMULACIÓN, EJECUCIÓN Y CONTROL DE PROYECTOS BASADA EN RIESGOS DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA PGN. Bogotá D.C.
- PGN. (2020). *Producto 3a. Modelo de Atención Ciudadana PGN*.
- PGN. (2021). Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/PROCURADURIA-INTERPONE-ACCION-POPULAR-EN-CASO-MINTIC---UT-CENTROS-POBLADOS-PARA-EL-REINTEGRO-INMEDIATO-DEL-ANTICIPO-Y-PAGO-DE-LOS-PERJUICIOS-A-LA-NACION.news>
- PGN. (2021). PGN. Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/ITA.page>

- PGN. (Abril de 2021). TDR. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN BASADO EN RIESGOS. Bogotá D.C.
- PGN. (s.f.). *Portal PGN*. Obtenido de <https://www.procuraduria.gov.co/portal/Programa-PGN-BID.page>
- PGN. (SF). Obtenido de https://www.procuraduria.gov.co/portal/media/file/Informe_Integra_Completo.pdf
- PGN. Unidad Ejecutora PGN-BID. (2020). *Programa de Fortalecimiento PGN-BID*. Bogotá D.C.
- Ponjuán, & Hernández. (2008). Análisis conceptual de las principales interacciones entre la gestión de información, la gestión documental y la gestión del conocimiento.
- Presidencia. (2018). *Lo que gana Colombia con el acceso a la OCDE*. Obtenido de <http://es.presidencia.gov.co/columnas/presidencia/lo-que-gana-colombia-con-el-acceso-a-la-ocde>
- Proyectamos Colombia. (2018). *Encuesta de satisfacción y percepción ciudadana interna y externa de la Procuraduría General de la Nación*. Bogotá D.C.
- Raimundi, M. J., Molina, M. F., Gimenez, M., & Minichiello, C. (2014). *¿Qué es un desafío? Estudio cualitativo de su significado subjetivo en adolescentes de Buenos Aires*. Buenos Aires: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud.
- Raúl, A. M., Espinosa Mejía, F., & Arroyo Grant, G. (2012). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*.
- Rodriguez, P. Q. (2017). *Advantages and contributions in the balanced scorecard*.
- Rosas Huerta, A. (2008). *Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional*. Xochimilco, México: Universidad Autónoma Metropolitana - Departamento de Política y Cultura.
- Tilly, B. (2021).
- Transparencia por Colombia. (2020). *Recomendaciones para fortalecer la lucha contra la corrupción en la gestión contractual*.
- Urrea Oma, C. V. (Noviembre de 2008). Gerencia de recursos físicos y financieros.
- UT Econometria Consultores y Oportunidad Estratégica. (2020). *Producto II*. Bogotá.
- Velasco, M. (2016). *Análisis de la función de seguimiento a las políticas públicas en la gestión pública territorial colombiana*. Bogotá D.C.