

	<b>EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Código: U-FT-14.001.010
	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	Versión: 00
		Página: 1 de 1

## EVALUACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO <sup>(1)</sup> *Informe ejecutivo*

### 1. INTRODUCCIÓN

A través del Decreto 943 de 2014 se actualizó el Modelo Estándar de Control Interno – MECI, estableciendo que las entidades que a su entrada en vigencia (21 de mayo de 2014) contarán con un Modelo implementado, deberían realizar los ajustes necesarios para adoptar en su interior los cambios surtidos en la actualización del MECI. El mencionado Decreto considera cinco fases, en las cuales se incluye como fase cuarta, la ejecución y seguimiento al proceso de actualización. Por lo anterior, la Oficina Nacional de Control Interno – ONCI incluyó en su Plan de actividades 2015, una evaluación al componente Direccionamiento Estratégico, partiendo de los resultados de diagnóstico del proceso de actualización del MECI divulgados en 2014 por la Vicerrectoría General, por ser éste, uno de los componentes en los cuales se identificó mayores oportunidades de mejora, además por su importancia en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

### 2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

El Decreto 943 de 2014, define como función del componente Direccionamiento Estratégico, orientar a la entidad pública al cumplimiento de su misión y objetivos institucionales, procurando alcanzar su visión. Por lo anterior, basado en el dinamismo del entorno, requiere revisiones periódicas y definición de controles inherentes como mecanismos de seguimiento y evaluación.

Se compone integralmente de Planes, Programas y Proyectos; Modelo de Operación por Procesos; Estructura Organizacional, Indicadores de Gestión; y Políticas de Operación. Cada uno a su vez, de acuerdo con el Decreto antes mencionado, debe contar con productos mínimos que aseguran de manera razonable el ejercicio administrativo de la Entidad y con el fin de alcanzar sus objetivos con calidad, eficiencia y eficacia.

#### 2.1 Planes, Programas y proyectos.

##### 2.1.1 Planeación

El MECI (2014) define que los planes de la entidad deben estar alineados con las Políticas de Desarrollo Administrativo establecidas a través del Decreto 2482 de 2012, que han sido incorporada por la Universidad Nacional de Colombia a través del Sistema Integrado de Gestión. Sin embargo éstas se desarrollan de forma aislada, ya que no se cuenta con un único Plan Estratégico Institucional que permita simplificar y racionalizar las labores en la generación y presentación de planes, reportes e informes.

En relación con el Plan Estratégico Institucional, MECI-2014 contempla que debe incorporar misión, visión, políticas, objetivos estratégicos, estrategias, programas, objetivos específicos, metas, indicadores, acciones y productos. El Plan Global de Desarrollo de la Universidad Nacional de Colombia cuenta con la mayoría de los requisitos definidos por Decreto 2482 de 2012, sin embargo, aún no se observa que éste incluya indicadores asociados; No obstante es importante mencionar que se han realizado avances importantes en relación a los mecanismos de seguimiento.

Por otra parte Ley 152 de 1994, citada en el Decreto 2482 de 2012, define que los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo son base para que la entidad pública elabore: 1) un Plan Indicativo Cuatrienal y 2). Planes de acción anuales, instrumentos que en conjunto constituyen la plataforma para la evaluación de resultados. En el contexto de la Universidad Nacional de Colombia el Plan de Acción Anual es asociado al Plan de Acción Institucional.

Al respecto pese a los avances en la construcción de una matriz de seguimiento anual del plan de acción institucional, la ONCI no observó la existencia de un Plan de Acción Anual que contenga los parámetros definidos en el Decreto 2482 de 2012. Se espera que éste sea incorporado en la propuesta de Régimen de Planeación y Evaluación Permanente de Resultados.

En la relación con la información tomada como marco de referencia para la formulación del PGD, se evidenció que durante la evaluación y análisis del contexto estratégico, se toma como punto de referencia las metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo, las metas sectoriales, las normas externas y marco fiscal dando cumplimiento al Decreto 2482 de 2012. Así mismo se cuenta con mecanismos de participación, socialización y divulgación tanto del

<sup>1</sup> Informe de Evaluación elaborado por Sugey Luz Caicedo Lamprea (Asesora ONCI). Revisado por: Carlos Manuel Llano Alzate (Jefe ONCI).

	<b>EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Código: U-FT-14.001.010
	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	Versión: 00
		Página: 2 de 1

proceso de formulación como de la evaluación del PGD.

De igual forma se observó que se cuenta con mecanismos de seguimiento que permiten identificar necesidades de actualización del PGD. No obstante no se evidenciaron las modificaciones parciales aprobadas por el CSU, ni el balance de resultados del año inmediatamente anterior alojados en las páginas de divulgación y socialización del PGD, de cara a la normatividad externa.

En relación con el proceso de Planeación, el Modelo Integrado de Planeación- Gestión, promueve a nivel institucional la conformación del Comité Institucional de Desarrollo Administrativo. En este orden de ideas, recientemente mediante Resolución de Rectoría 1602 de 2014, se crea el Comité para el Sistema Integrado de Gestión Académica, Administrativa y Ambiental de la Universidad Nacional de Colombia – SIGA, definiendo conformación y funciones, no obstante, no se evidencia la definición de mecanismos de operación y seguimiento que faciliten su gestión.

### **2.1.2 La misión y visiones institucionales adoptadas y divulgadas**

El Modelo Integrado de Planeación – Gestión, define que los Planes Estratégicos Institucionales deben guardar coherencia con la misión, la visión, los objetivos, las metas, los indicadores, las estrategias, las acciones, y productos y su respectivo Plan de Acción Anual.

Lo anterior se evidencia a través un acto administrativo de adopción de la misión y visión y demás documentos o elementos de carácter institucional, adicional a mecanismos que evidencien la socialización y difusión de los mismos.

En relación con la misión y visión y demás documentos o elementos de carácter institucional, se evidenciaron que se encuentran publicados en la página web de la Universidad, incorporados en el PGD y socializados en las Sedes, durante las jornadas de rendición de cuentas y en los documentos de referencia del SIGA. No obstante no se evidenció claramente que la divulgación del Direccionamiento Estratégico llegue a todos los niveles de la Universidad, durante los procesos de inducción.

### **2.1.3 Objetivos institucionales**

Los objetivos institucionales como parte integral de la planeación de la entidad, orientan el desarrollo de programas y proyectos. En este orden de ideas a través del PGD se da cumplimiento al Decreto 943 de 2014.

### **2.1.4 Planes, programas y proyectos**

En relación con este producto, el Manual Técnico MECI (2014) define los siguientes requisitos de cumplimiento: 1). Planes de acción anuales que contienen las metas a cumplir con respeto al Plan de Desarrollo, 2). Planes Anuales Mensualizados de Caja (PAC), que permiten conocer las metas planificadas por año para cumplir con los ingresos y gastos de la entidad. 3). acuerdos de gestión donde se definen las responsabilidades y metas frecuentes por parte de los gerentes públicos (funcionarios del alto nivel).4). Cronogramas de los diferentes comités de trabajo.

El primer punto fue analizado en el numeral 2.1.1. En relación con el segundo punto, la adecuada formulación, ejecución y seguimiento del presupuesto garantiza razonablemente el cumplimiento del Direccionamiento Estratégico.

En este sentido se evidencia cumplimiento en las directrices que en materia presupuestal se define el Manual Técnico MECI (2014). No obstante ante la incorporación del Plan de Acción Anual como mecanismo de seguimiento y evaluación al cumplimiento del PGD, mejora que se espera sea implementada por parte de la DNPE en la formulación del PGD 2016-2018, se recomienda a la GNFA la articulación de estos instrumentos de gestión y control, el Plan de Acción Anual y el PAC.

En relación con los Acuerdos de Gestión donde se definen las responsabilidades y metas acordadas entre los gerentes públicos y su superior jerárquico, tomando como punto de referencia los Planes Operativos Anuales- POA, no se evidenció la existencia de mecanismos de evaluación y seguimiento a la gestión realizada por los gerentes públicos, ni la existencia de POA.

En relación con los cronogramas de los diferentes Comités de trabajo, durante la presente evaluación y con base en la consulta del régimen legal de la Institución se identificaron un total de 230 comités de

	<b>EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Código: U-FT-14.001.010
	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	Versión: 00
		Página: 3 de 1

trabajo, como mecanismo articulador y tomador de decisiones. No obstante dada la complejidad y el volumen de comités en respuesta al tamaño de la Universidad, no se verificó los cronogramas o sesiones de cada uno de ellos.

## 2.2 Modelo de operación por procesos

### 2.2.1 Mapa de Procesos

El Manual Técnico MECI (2014) establece que a través del control ejercido mediante la puesta en marcha del modelo de operación por procesos, la entidad puede contar con una estandarización de las actividades necesarias para dar cumplimiento a la misión y objetivos institucionales. Por lo anterior es el soporte de la operación, a través de la identificación e interacción de actividades estandarizadas que facilitan el cumplimiento del Control Interno.

En este sentido desde el año 2012 la Universidad Nacional de Colombia certificó su Sistema de Gestión de la Calidad, sistema que soporta estructuralmente el modelo de operación por procesos.

El Manual Técnico MECI 2014, identifica los siguientes productos mínimos para el presente elemento: 1) Mapa de procesos, 2) Divulgación de los procedimientos, 3) Procesos de seguimiento y evaluación que incluya la evaluación de la satisfacción del cliente y partes interesadas.

En relación con el primero actualmente la Universidad Nacional de Colombia dispone de un mapa por medio del cual se identifican e interrelacionan los procesos estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y seguimiento.

Por su parte la divulgación de procedimientos, el Manual MECI 2014 describe este tipo documentos como un estándar de control a través de los cuales se operativizan los procesos. Al respecto el aplicativo Soft Expert es la principal fuente de divulgación de la estructura documental del SIGA. No obstante esta herramienta no está completamente interiorizada entre los funcionarios de la Universidad.

En relación con el proceso de seguimiento y evaluación que incluya la medición de la satisfacción del cliente y partes interesadas, el Manual Técnico MECI 2014, determina que la entidad debe establecer procedimientos que le permitan evaluar

permanentemente la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos en la organización y realizar el seguimiento respectivo.

La ONCI no identificó que se realice análisis consolidado de las encuestas realizadas por los procesos. En este sentido los esfuerzos de medición, pierden su impacto en la medida en que no son insumos de entrada en la toma de decisiones de mejora del SIGA. Por lo anterior, actualmente se está diseñando una propuesta de medición centralizada de la satisfacción del usuario, la cual contempla la medición de la satisfacción de los usuarios de los procesos misionales, así como del proceso de adquisición de bienes y servicios.

## 2.3 Estructura organizacional

### 2.3.1 Estructura organizacional de la entidad que facilite la gestión por procesos

El MECI (2014) define la estructura organizacional como aquel elemento de control que configura integral y articuladamente los cargos, las funciones, las relaciones y los niveles de responsabilidad y autoridad en la entidad pública, para dirigir y ejecutar los procesos y actividades de conformidad con su misión y su función constitucional y legal.

Así mismo define que la estructura organizacional se conforma a partir de los procesos y procedimientos que soportan el modelo de operación por procesos. De esta forma los perfiles de cargo deben estar acorde con la gestión por procesos.

Mediante Acuerdos del Consejo Superior Universitario 113 de 2013, 164, 165, 166 y 167 de 2014; 179, 180 y 181 de 2015, se estableció la estructura interna académico administrativa del nivel Nacional, Sede Bogotá, Manizales, Medellín, Palmira, Amazonia, Caribe y Orinoquía respectivamente. No obstante en la página web de la Universidad solo se observa el organigrama del Nivel Nacional actualizado.

### 2.3.2 Manual de Funciones y Competencias laborales

En relación con el Manual de Funciones, en armonía con las recomendaciones planteadas por el Manual Técnico MECI (2014), determina que éste debe partir del modelo de operación por procesos. Así mismo el Manual de Modernización Institucional en los

	<b>EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Código: U-FT-14.001.010
	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	Versión: 00
		Página: 4 de 1

Organismos y Entidades de la Administración Pública del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP, identifica en el “proceso/área”, la unidad básica para la determinación del propósito de los empleos consolidados en el manual de funciones de la entidad.

En este sentido se está trabajando con el macroproceso de Gestión del Talento Humano, en la actualización de los nuevos perfiles en donde está quedando incorporada una función en relación con el sistema de calidad.

#### 2.4 Indicadores de gestión

El Manual Técnico MECI (2014) describe los indicadores de gestión como el conjunto de mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión de toda entidad pública. Permiten observar situaciones y tendencias de cambio en relación con el logro de los objetivos y metas previstas.

Los indicadores de gestión, se deben formular y monitorear a nivel de planes, programas, proyectos y procesos. En relación con el seguimiento al cumplimiento de los programas, objetivos y metas del PGD, la DNPE actualmente se encuentra en etapa de construcción de un documento conceptual y metodológico a través del cual se organizará el ejercicio de la actividad estadística (...) y se emitirá los lineamientos generales para la construcción de indicadores de los diferentes niveles de la gestión institucional (Marco conceptual y Metodológico para la medición de la gestión en la Universidad Nacional de Colombia. DNPE. Octubre de 2014).

Actualmente no se dispone con instrumento de medición al cumplimiento de programas, objetivos y metas, así como de indicadores que permitan evaluar el impacto del PGD en su conjunto. La medición y evaluación se realiza a nivel de proyecto. A través de la matriz de seguimiento al Plan de Acción Institucional 2013-2015, se mide el avance y el porcentaje de ejecución acumulados de cada uno de los proyectos de manera independiente.

Así mismo se evidenciaron debilidades en la gestión de indicadores a nivel de procesos. Al no realizarse análisis de los indicadores de proceso, no se puede evaluar de forma objetiva el estado del SIGA en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

#### 2.5 Políticas de operación

##### 2.5.1 Establecimiento y divulgación de las políticas de operación

El MECI (2014) determina que este elemento es fundamental para el direccionamiento dado que facilita la ejecución de las operaciones internas a través de guías de acción para la implementación de las estrategias de ejecución de la entidad.

En este sentido la normatividad interna consolida las políticas de operación de la Universidad, dando cumplimiento a la normatividad externa.

##### 2.5.2 Manual de operaciones o su equivalente adoptado y divulgado

En relación con el elemento Políticas de Operación, el Manual Técnico MECI (2014) identifica como producto mínimo, el manual de operaciones o su equivalente adoptado y divulgado. Al respecto a través de la Resolución 711 de 2009 “Por el cual se adoptan los documentos del Sistema de Mejor Gestión UN-SIMEGE de la Universidad Nacional de Colombia”, la Universidad adopto el Manual de procesos y procedimientos dando cumplimiento al producto mínimo solicitado.

### 3. CONCLUSIONES

#### 7. CONCLUSIONES

La presente evaluación al componente Direccionamiento Estratégico del Modelo Estándar de Control Interno del Estado Colombiano MECI (2014) permitido observar que no se ha dado cumplimiento a los tiempos de actualización definidos en el Decreto 943 de 2014 (siete meses desde la entrada en vigencia), ya que los productos mínimos definidos en el Manual Técnico (MECI), presentan diferentes estados de avance como se muestra a continuación:

Productos mínimos inexistentes: a) Planes de acción anuales que definen las metas a cumplir con respeto al Plan de desarrollo, b) Acuerdos de gestión donde se definen las responsabilidades y metas frecuentes por parte de los gerentes públicos.

En etapa de proceso o elaboración: a) estructura

 <b>UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA</b>	<b>EVALUACIÓN, MEDICIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO</b>	Código: U-FT-14.001.010
	<b>INFORME EJECUTIVO</b>	Versión: 00
		Página: 5 de 1

flexible que facilite trabajar por procesos, b) indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad que permitan tomar decisiones frente a planes, programas, proyectos c) definición de fichas de indicadores como herramienta de consulta que facilite la medición, d) revisión periódica de indicadores con el fin de evaluar su pertinencia, e) definición, seguimiento, socialización y difusión de políticas de operación.

Productos mínimos en etapa documental: a) Planes alineados con las Políticas de Desarrollo Administrativo, b) actividades de difusión y socialización de la misión, visión y demás documentos y/o elementos de carácter institucional, c) Cronogramas de diferentes comités de trabajo, d) procedimientos que permitan evaluar permanentemente la satisfacción de los clientes con respecto a los servicios ofrecidos en la institución, y el seguimiento respectivo y e) indicadores por procesos que aportan a la medición de la gestión.

Fortalezas en productos mínimos evaluados y revisados: a) acto administrativo a través del cual se adoptan la misión y visión y demás documentos o elementos de carácter institucional, b) definición de objetivos como parte integral de la planeación, c) existencia de Planes Anuales mensualizados de caja (PAC), que permiten conocer las metas planificadas por año para cumplir con los ingresos y gastos de la entidad, d) mapa de procesos donde se evidencia la interrelación de estos, articulados entre estratégicos, misionales, de apoyo, y de evaluación y seguimiento, e) difusión y/o demás actividades que demuestren la socialización y difusión del Mapa de procesos y los procedimientos de la entidad, f) Manual de funciones adoptado y socializado para cada uno de los cargos de la entidad y) la existencia de acto administrativo a través del cual se adopta el Manual de Operaciones de la entidad.