



INFORME DE: Seguimiento al cumplimiento del Plan de Acción Institucional - 2016

FECHA: 27 de Octubre de 2016

RESPONSABLE DEL INFORME: María Francisca Guevara Jiménez y Luis Francisco Hurtado.

I OBJETIVO GENERAL.

Verificar el cumplimiento de las actividades formuladas en el Plan de Acción Institucional vigencia 2016, con el fin de evidenciar oportunidades de mejora y presentarlas como sugerencia para su implementación. Igualmente analizar la estructura del Plan Estratégico, con sus respectivos indicadores, estrategias, metas y su correlación con el Plan de Acción o POA.

II METODOLOGÍA.

Para la elaboración del presente informe se analizó la estructura del Plan Estratégico 2016-2018, el Plan de Acción Institucional 2016 y la información de los indicadores que reposa en la carpeta compartida "Seg Planeación Institucional" suministrada por el Grupo de Planeación. Es de aclarar que el equipo Auditor de control interno, se referenció para su conocimiento en la consulta de bibliografía referente al tema, revisó documentos del DAFP en materia de indicadores, sostuvo conversación con el Dr Juan Pablo Cepeda Duarte, Asesor de Planeación del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y también sostuvo conversaciones con asesores del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Teniendo en cuenta estas fuentes de información, se realizó una muestra aleatoria y se adelantó la verificación del cumplimiento de las actividades seleccionadas, en el marco del Plan de Acción vigencia 2016. Igualmente se revisó el 100% de los indicadores formulados en el Plan de acción institucional.

Una vez culminado este proceso se remitió informe preliminar al Grupo de Planeación y se sostuvo una reunión para la discusión de los aspectos contenidos en el informe. Las conclusiones de dicha reunión y los aspectos que fueron aceptados se ajustaron y se dejaron inmersos en el informe, en los casos donde control interno no comparte las observaciones del grupo de planeación, se ha dejado la aclaración respectiva.

III RESULTADOS DEL INFORME:

Según la información suministrada, la entidad formuló el PLAN ESTRATÉGICO 2015-2018 en correspondencia con el cuatrienio de Gobierno. Para efectos de esta evaluación se analizó el plan estratégico en su conjunto (denominado plan estratégico 2016-2018 según última actualización realizada por el CNMH atendiendo a la programación establecida en el Plan Nacional de Desarrollo 2015 - 2018: Todos por un nuevo país) y su correspondiente plan de acción, vigencia 2016. De manera general el plan estratégico se estructura de la siguiente manera:



AREA DE EFECTIVIDAD (Objetivo Estratégico)	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores
5	49	59

En cuanto a la estructuración del Plan estratégico según cada Área de Efectividad (Objetivo Estratégico), se presenta el detalle de su descripción. (Ver ANEXO No 1).

Con el fin de lograr el cumplimiento de las Estrategias descritas en el Plan Estratégico 2016-2018, el Centro Nacional de Memoria Histórica formuló el PLAN DE ACCION INSTITUCIONAL-2016, el cual de acuerdo al análisis realizado por la OCI está estructurado como se indica a continuación:

AREA DE EFECTIVIDAD (Objetivo Estratégico)	Estrategias	Actividades	Indicadores
COMPRESION SOCIAL DEL CONFLICTO ARMADO	18	90	28
CONDICIONES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PAZ	14	72	19
EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL	34	110	42
ESFERA PÚBLICA DE LA MEMORIA	24	102	33
LEGADO TESTIMONIAL Y DOCUMENTAL	11	45	16
TOTALES:	101	419	138

I. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y PLAN DE ACCION DEL CNMH.

De acuerdo con la información anterior se puede apreciar que el Plan de Acción institucional, contiene 52 estrategias más que las establecidas en el Plan Estratégico. Con respecto a las acciones suman en total 419 lo cual se considera que es un número significativo desde el punto de vista del control y el seguimiento. En cuanto a los indicadores del Plan de Acción este contiene 79 indicadores adicionales a los establecidos en el Plan Estratégico.

De acuerdo con lo anterior control interno presenta las siguientes recomendaciones, no sin antes aclarar que, tal y como lo observó el grupo de planeación en reunión de discusión del informe, existe un sinnúmero de metodologías, pero no instructivos específicos y aplicables para las entidades públicas, que sirvan de guía para adelantar un Proceso de Planeación Estratégica eficaz, lo que dificultó establecer un criterio unificado en el presente informe de seguimiento, con el grupo de planeación, lo cual no impide que dentro de las competencias dadas por la Ley 87 de 1993 a las oficinas de control interno y aceptando las limitaciones enunciadas, se realicen las siguientes sugerencias con la intención de procurar el mejoramiento de los procesos y facilitar el desarrollo de la gestión y el control en la entidad. El grupo de planeación no estuvo de acuerdo con las fuentes bibliográficas referenciadas en el anexo N° 2 y en general con la estructura de las observaciones realizadas, por la misma razón anotada de que no existen para el estado colombiano directrices que permitan establecer un parámetro, sobre el que se pueda fundamentar un juicio de valor sobre la metodología, para establecer el plan estratégico y el plan de acción. Control interno acepta la observación pero igualmente deja consignadas las sugerencias respectivas como un llamado a la reflexión sobre este proceso para la vigencia 2017.



1.1 Con respecto a las Estrategias:

Teniendo en cuenta que el Plan estratégico se materializa en el Plan de acción institucional, Control Interno recomienda que la batería de estrategias reflejadas en este último corresponda a las definidas previamente en el plan estratégico. Si de acuerdo con la dinámica de la entidad se requiere la formulación de nuevas estrategias, estas podrían ser incluidas en el Plan Estratégico. Según lo anterior, en el plan de acción analizado se evidenciaron 52 estrategias adicionales, las cuales, en algunas oportunidades por su naturaleza operativa y atendiendo uno de los conceptos existentes en materia de planeación estratégica, no corresponden con el deber ser de una estrategia.

A juicio de control interno y de acuerdo con los principios generales de planeación estratégica y consulta realizada personalmente al DNP, la estructura de la planeación siempre va de lo general a lo particular de manera articulada y obedeciendo un orden jerárquico. Así las cosas el hecho de que existan estrategias diferentes en el plan de acción institucional a las descritas en el plan estratégico, hace que la estructura establecida tenga un fractura y pierda la articulación que debe tener, a pesar de que exista una correspondencia entre las estrategias y las áreas de efectividad (Objetivos estratégicos). Un ejemplo de esta situación se encuentra en la estrategias asociadas al objetivo estratégico "efectividad organizacional" en los casos siguientes:

- ✓ Área de resultado: Gestión efectiva en la administración del talento humano: En este caso se encuentran estrategias que, de acuerdo con la definición citada en el anexo No 2 corresponden a actividades y más exactamente a funciones propias del proceso de talento humano como por ejemplo: "Tramitar, liquidar y publicar la nómina mensual incluyendo todos los emolumentos salariales". Control interno sugiere que una estrategia de tipo general para estas actividades podría ser: "*Gestión efectiva en la administración del talento humano para garantizar el cumplimiento de las metas y la misión del CNMH*". Esto implicaría preguntarse qué tipo de acciones contribuyen a una "gestión efectiva" del talento humano. Igual suerte corren los indicadores que se formulan en relación con estas estrategias, ya que se estaría midiendo la gestión que corresponde por ley y las funciones de las áreas, lo cual a pesar de ser obligatorio por ley, podrían plantearse otros indicadores que agreguen valor a la entidad y a las metas y objetivos institucionales.
- ✓ Área de resultado: Seguridad jurídica: La cual posee como estrategias actividades como: Atender y resolver consultas jurídicas, revisión legal de documentos contractuales y de actos administrativos..." Control interno sugiere que una estrategia de tipo general para estas actividades podría ser: "*Acciones que proporcionen un alto grado de seguridad jurídica en las actuaciones del CNMH tanto a nivel interno como externo*"
- ✓ Área de resultado: Cultura del autocontrol: la cual posee como estrategia la actividad de "fomentar la cultura del autocontrol". En este caso, el equipo evaluador de control interno, en un ejercicio de autocontrol y autocritica considera que esta es una actividad porque pertenece a las funciones y roles que por ley deben desarrollar las oficinas de control interno y por tanto no es pertinente elevarla a la categoría de estrategia.



Para los casos mencionados las estrategias sugeridas, deberían ser incluidas en el Plan estratégico, por lo que se considera que las actividades planteadas no pueden referirse solo a describir las funciones que por ley deben ejecutar las áreas (lo que seguramente es obligatorio por ser entidad pública), sino que podrían registrarse actividades que generen un valor agregado, para el cumplimiento de la estrategia y por ende el logro de la meta asociada al área de efectividad. Este es un aspecto que vale la pena revisar especialmente aquellas asociadas a los procesos de apoyo y de evaluación.

Por otra parte se observó, que existen algunas estrategias que de acuerdo con la definición descrita en el anexo 2, podrían considerarse como actividades de una estrategia macro (por ejemplo implementación y mantenimiento del sistema integrado de gestión), entre estas están las siguientes:

- ✓ Evaluar y hacer seguimiento al estado del Sistema de Control Interno del CNMH
- ✓ Realizar monitoreo a las acciones establecidas por la entidad para gestionar los riesgos institucionales.
- ✓ Seguimiento y evaluación a los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión.

Para el ejemplo citado una estrategia que incluye estas actividades podría ser formulada de la siguiente manera: Implementar y Mantener el Modelo Estándar de Control Interno en el CNMH.

Se sugiere que este aspecto sea tenido en cuenta en el momento de la revisión del plan estratégico 2015-2018 para que se puedan realizar los ajustes pertinentes.

Se recomienda que para el proceso de planeación estratégica del 2017, se examine la viabilidad de plantear estrategias institucionales que incluyan en su totalidad los diferentes frentes que debe acometer la entidad, aplicando los criterios y conceptos universalmente más aceptados para su formulación y apoyándose en las mejores prácticas de otras entidades del sector estatal, para que las estrategias puedan seleccionarse cuidadosamente y correspondan de manera idéntica tanto para el plan estratégico como para el plan de acción lo que contribuye a la solidez del plan. Con respecto a las actividades del plan estratégico se recomienda igualmente que sean plasmadas las más significativas e importantes y aquellas que apunten de manera clave al cumplimiento del resultado. El grupo de Planeación no comparte estos criterios, sobre la base de que el elemento que direcciona el plan de acción son los Objetivos estratégicos, Control interno acepta la posición, pero se deja consignada la reflexión sobre la misma base que se ha sostenido durante el informe, acerca de la importancia de que el plan de acción institucional se formule de lo general a lo particular en un solo cuerpo articulado, atendiendo los principios generales de la Planeación Estratégica.

En cuanto a la formulación de las metas, se encontraron algunas variables susceptibles de revisión tales como:

- ✓ En la estrategia "Plan de producción de piezas comunicativas en distintas plataformas". La línea base está registrada en 88% así como lo logrado en la vigencia 2015, sin embargo la meta del 2016 y años sucesivos hasta culminar el cuatrienio es de 85%, es decir inferior a la línea base obtenida en el 2015. Lo anterior teniendo en cuenta que la tendencia del indicador asociado a esta meta es creciente. Control interno sugiere que este tipo de mediciones, dado que no son crecientes sino constantes cada año en su meta, se considere la posibilidad de hacer la aclaración respectiva en la ficha del indicador, ya que para



un ente externo de control, este factor podría ser observado.

- ✓ En la estrategia "Articulación Interinstitucional"; relacionada con reparación simbólica, no hay correspondencia entre la meta planteada en el plan estratégico y la meta establecida en el plan de acción, ya que la primera está en 16 "Acuerdos suscritos con comités de impulso en materia de diseño e implementación de medidas" y la segunda en 10.

1.2 Con respecto a la formulación de actividades del Plan de Acción Institucional 2016.

Se pudo evidenciar, en la muestra seleccionada, que las actividades del plan de acción fueron redactadas de manera lógica y sucesiva, lo que implica que se describan los pasos para llegar a un resultado (metodología cadena de valor) y en consecuencia que en el plan resulte un alto número de actividades, muchas de las cuales pueden expresarse o concretarse en una sola acción ya que examinadas de manera independiente siempre los pasos iniciales de una actividad son preparatorios hasta concluir con el paso final de la actividad, el cual generalmente es el que está asociado al cumplimiento de un indicador o de un resultado esperado. El Plan de acción institucional en total posee 419 actividades, se sugiere desde control interno que para el año 2017 se pueda optar metodológicamente diferente (teniendo en cuenta la cadena de valor) para que este número sea reducido, lo que nuevamente facilitará el control y el seguimiento de aspectos claves y concluyentes por cada actividad.

1.3 Con respecto a los indicadores:

En cuanto a la formulación de los indicadores, atendiendo a los parámetros establecidos por el DAFP en la "Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión", se considera importante que exista un proceso cuidadoso para que, se evalúe la posibilidad de reducir su número en el plan de acción institucional, esto atendiendo a los parámetros detallados en la misma guía: (ver ANEXO 2)

Complementando la recomendación anterior es deseable que en el Plan estratégico exista una batería de indicadores de la más alta sensibilidad e importancia para la medición general de las metas institucionales los cuales sirvan para la toma de decisiones gerenciales con respecto a los temas de más alto impacto para el CNMH. (Ver anexo No 2)

En concordancia con lo anterior y atendiendo a las características propias del CNMH, se recomienda a la entidad continuar en la labor de depurar y afinar los indicadores de gestión para la siguiente vigencia. Para control Interno es claro que esta labor hace parte de un proceso de aprendizaje institucional en el cual se ha venido creciendo, experiencia que sirve de insumo para poder llegar a conclusiones aplicables a la dinámica propia del Centro de Memoria Histórica, tanto en lo estratégico como en lo operativo teniendo en cuenta, algunas de las características que deben poseer los indicadores según lo menciona la Guía de indicadores del DAFP, por ejemplo:

- Simplicidad: Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
- Disponibilidad: Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.



Otro de los aspectos examinados y ya mencionados tiene que ver con los indicadores que han sido formulados como un punto de control permanente, para garantizar la oportunidad en la ejecución de las diferentes actividades asociadas al desarrollo de los procesos o incluso al cumplimiento de las estrategias planteadas. El equipo de Control interno sugiere ejercer su control a partir de mecanismos internos (indicadores, plan de trabajo priorizado), que necesariamente no requieren ser llevados al nivel estratégico; sino que sus resultados podrían ser analizados en otras instancias como en los comités de seguimiento a la gestión interna, establecidos por la Resolución 117 de 2015 o en reuniones de trabajo en las áreas. Ejemplos de estos indicadores se relacionan a continuación, se hace la salvedad que para este caso, no se tomó únicamente la muestra elegida, sino que se realizó una revisión más amplia de los indicadores registrados en el plan de acción institucional.

Dirección de Archivo de los Derechos Humanos

- ✓ Porcentaje de avance en la implementación y puesta en producción de la solución informática para la conformación del Archivo de DDHH y la transferencia del conocimiento.

Dirección de Construcción para la Memoria Histórica

- ✓ Actualizaciones realizadas a la agenda de investigación
- ✓ Documento de sistematización de demandas temáticas

Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas

- ✓ Porcentaje de avance en la documentación de las alianzas
- ✓ Procedimiento de Buenas Prácticas formulado
- ✓ Número de herramientas implementadas para la comunicación sostenida con cooperantes y aliados

Dirección Administrativa y Financiera-Contratos

- ✓ Porcentaje de bienes y servicios contratados oportunamente

Grupo de Pedagogía:

- ✓ Documento de acuerdos mínimos elaborado como resultado de los talleres inter-dirección

Grupo de Comunicaciones:

- ✓ Variación Interanual de descargas de material editorial del CNMH.
- ✓ Variación inter-anual de descargas y reproducciones de material audio visual y editorial del CNMH.
- ✓ Porcentaje de investigaciones impresas en la vigencia que cuentan con al menos una pieza comunicativa diferente a la publicación (videos, multimedias, aplicaciones Web, exposiciones, historietas, cartillas, programas radiales, programas en medios masivos de comunicación.
- ✓ Número de piezas comunicativas producidas.
- ✓ Número de procesos de investigación apoyados en formación y producción comunitaria apoyados.
- ✓ Participantes en los eventos realizados por el CNMH.
- ✓ Eventos realizados

Oficina Asesora Jurídica

- ✓ Porcentaje de consultas atendidas oportunamente
- ✓ Porcentaje de documentos contractuales revisados oportunamente



Control Interno.

- ✓ Porcentaje de avance en la calificación emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública respecto a la implementación del MECI.
- ✓ Porcentaje de riesgos materializados sobre el total de riesgos identificados en el mapa de riesgos. (Además se sugiere revisar la responsabilidad en su cumplimiento por ser de responsabilidades compartidas con todas las áreas del CNMH)

Enfoques Diferenciales

- ✓ Acciones implementadas por el Equipo de Apoyo a IMH para la incorporación de lineamientos de enfoques diferenciales
- ✓ Porcentaje de avance de cumplimiento de la agenda de trabajo en las direcciones de Museo y Archivo.

Observatorio Nacional de Memoria y Conflicto

- ✓ Total de consultas, solicitudes de información y recepción, por parte de los usuarios, del material del observatorio (se miden 3 aspectos en un solo indicador... no es claro)

Estrategia de Participación de las Víctimas

- ✓ Consultas internas a las bases de datos de víctimas construidas por la EPV

Dirección Administrativa y Financiera.

- ✓ Porcentaje de avance en la implementación del SGSST.
- ✓ Cumplimiento de reportes contables.
- ✓ Porcentaje de ejecución del PAC.
- ✓ Porcentaje de acciones de sensibilización realizadas respecto a las programadas.
- ✓ Novedades de nómina pagadas oportunamente.
- ✓ Requerimientos tecnológicos atendidos.

Grupo de Planeación.

- ✓ Plan de acción aprobado
- ✓ Asesorías brindadas en la formulación, ajuste y monitoreo de los planes institucionales y proyectos de inversión respecto a las requeridas.
- ✓ Porcentaje de asesorías en el Sistema Integrado de Gestión.
- ✓ Número de actualizaciones al Manual de calidad realizadas.
- ✓ Anteproyecto de presupuesto presentado bajo lineamientos establecidos.

Frente a la formulación de los indicadores, la recomendación va dirigida a evaluar a la luz de los presupuestos metodológicos más aceptados en la literatura relacionada con planeación estratégica y la sugerida por el DAFP, se pueda emprender un proceso de depuración de los mismos. Para que teniendo en cuenta la cadena de valor, y la tipología de los indicadores, se puedan aplicar estos criterios a los procesos y a los aspectos de los procesos que la entidad considere más claves. Se recomienda especialmente que se examine la viabilidad de eliminar del plan estratégico todos aquellos indicadores que hacen parte de controles operativos o intermedios y que estos, pasen a ser parte del autocontrol de los dueños de proceso, para que en el plan estratégico puedan plasmarse solamente aquellos indicadores que representen los aspectos más críticos de éxito, que requieren monitorearse



en el nivel directivo y que son materia de la toma de decisiones para que pueda concentrarse la atención en el logro de aspectos de alta relevancia para el CNMH.

Se describen a continuación los resultados específicos por áreas de responsabilidad tanto en el análisis del Plan de acción como en los indicadores.

II. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD:

Para establecer el nivel de cumplimiento de las actividades formuladas para lograr las estrategias y alcanzar la metas esperadas, se tomó una muestra selectiva de 31 estrategias equivalente al 31% y 105 actividades correspondiente al 25%; la selección de las actividades y estrategias a evaluar se hizo a partir del criterio del equipo de evaluación.

2.1 DIRECCIÓN DE MUSEO DE MEMORIA HISTÓRICA

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA INICIAL	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADOR POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Diálogos para la construcción social del Museo Nacional de Memoria Histórica	Programar y realizar conversatorios con artistas, fotógrafos y escritores	01/02/2016	31/12/2016	Número de diálogos de construcción social del Museo Nacional de la Memoria Histórica	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	8
	Realizar encuentros con organismos de derechos humanos	01/02/2016	31/12/2016			
	Realizar diálogos con sectores políticos e institucionales	01/02/2016	31/12/2016			
Diseño y construcción del Museo Nacional de Memoria	Diseñar y ejecutar el plan de implantación	01/01/2016	30/04/2016	Avance en la construcción del Museo Nacional de la Memoria Histórica	PND PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN / SNARI	40%
	Elaborar el diseño arquitectónico del Museo Nacional de Memoria Histórica	01/01/2016	31/12/2016			
	Tramitar licencias y permisos de obra	01/01/2016	31/12/2016			
Posicionamiento público del Museo de Memoria Histórica	Diseñar e implementar la agenda cultural y académica del Museo Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	31/12/2016	Eventos de posicionamiento y difusión realizados	PI - DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL DEL MUSEO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA	20
	Diseñar e implementar el plan de exposiciones	01/02/2016	31/12/2016			
	Diseñar e implementar la estrategia de trabajo con medios y líderes de opinión	01/02/2016	31/12/2016			
	Realizar laboratorios de creación artística	01/02/2016	01/12/2016			
	Diseñar e implementar una estrategia de relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional	01/02/2016	01/12/2016			



Definición conceptual, administrativa y programática	Elaborar y socializar la propuesta del guion museológico	01/02/2016	01/08/2016	Avance en el Guion museológico	PI - DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL DEL MUSEO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA	60%
	Definir el plan museológico del Museo Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	01/12/2016			
	Definir el guion museológico del Museo Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	01/12/2016			
	Definir la política de colecciones del Museo Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	01/12/2016			

Se verificó el cumplimiento de la totalidad de las actividades seleccionadas, evidenciando los documentos que las soportan, así:

Estrategia: Diálogos para la construcción social del Museo Nacional de Memoria Histórica: Con respecto a esta estrategia se han desarrollado las siguientes acciones:

Se han realizado dos diálogos uno sobre Música y Memoria denominado "Primer Plano", Ciclos de diálogos de arte, memoria y paz. Dirigido a público general. Lugar: Carpa VIP – FILBO y el segundo llevado a cabo el 8 de Mayo - Museos en Diálogo: conversación entre directores y representantes de 11 museos a nivel nacional para debatir acerca del papel de los museos en el proceso de construcción de paz en el país; estas actividades, contaron con la participación de artistas, fotógrafos, escritores, organismos de derechos humanos y entidades del sector político e institucional, referidas en las actividades descritas en el plan y asociadas a la estrategia.

Sobre estas actividades se observaron las listas de asistencia y documentos que soportan los eventos.

Estrategia: Diseño y construcción del Museo Nacional de Memoria: Con respecto a esta estrategia se han hecho diferentes reuniones, así:

- ✓ Se realizó el Desarrollo de Comités de Diseño para realizar seguimiento al desarrollo del proyecto arquitectónico los días 2016/.04/.01 y 2016/.04/.22.
- ✓ Reunión para discutir el evento de socialización del proyecto requerido por el estudio ambiental realizado el 2016.05.04.
- ✓ Seguimiento con SDP, IDU, DADEP y Catastro el 2016.04.07 y el 2016.04.27.
- ✓ Reunión con DNP y DPS sobre el financiamiento del proyecto 2016.04.12 y el 2016.04.19.

En cuanto a las acciones desarrolladas para ejecutar las actividades "Elaborar el diseño arquitectónico del Museo Nacional de Memoria Histórica y Tramitar licencias y permisos de obra" se encuentra pendiente por iniciar su gestión.

Estrategia: Posicionamiento público del Museo de Memoria Histórica: Se encuentra diseñada a la agenda cultural y académica del Museo Nacional, en cuanto a su implementación se han realizado los siguientes eventos

- ✓ Conversatorio: Visiones de la memoria. Territorio, comunidad y museos. Universidad Nacional
- ✓ Festival "Encuentro intercultural de crecimiento intercultural" realizado en el Parque El Renacimiento.



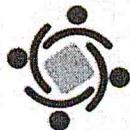
- ✓ Apoyo al encuentro Nacional/Internacional de Tejedoras de la Memoria en Medellín - Museo de Antioquia
- ✓ 3 Lecturas dramáticas:- "Huecos en los Ojos". Autor: Erik Leyton. Dramaturgia y memoria desde la mirada de cuatro jóvenes directores. Dirigido a público general. - "Un recuerdo en el olvido". Autor: César Castaño. Dramaturgia y memoria desde la mirada de cuatro jóvenes directores. Dirigido a público general. - "El solar de los Mangos". Autor: Orlando Cajamarca. Dramaturgia y memoria desde la mirada de cuatro jóvenes directores.
- ✓ Obra "Corriente". Autor: Agrupación Luz de Luna. Dramaturgia y memoria.
- ✓ Lanzamiento "Mujeres: narrativas de la guerra a la paz". Diálogo entre mujeres sobre el conflicto y sus aportes a la construcción de paz. Lugar: Stand ONU Mujeres, Filbo.1
- ✓ Cine foro Documental Memoria Latente. Testimonio sobre la resistencia de las comunidades de Las Brisas y Tabaco.
- ✓ Co-organización del Seminario Remedios para los medios del Centro de Pensamiento en Comunicación y Ciudadanía de la Universidad Nacional mediante proyecciones documentales, entrega de material del CNMH, organización de paneles y ponencias.
- ✓ Lanzamiento en región del libro "Del ñame espino al calabazo" y del documental "Memoria Latente" con la comunidad de Tabaco en Hato Nuevo La Guajira, como cierre del proyecto Impreso en la Memoria.
- ✓ Participación en la agenda alternativa del Festival Internacional de Cine por los Derechos Humanos mediante el programa Cine en la Fachada del Espacio Odeón mediante la proyección de los documentales Memoria latente y Tocó cantar de la DMNM.

Estrategia: Definición conceptual, administrativa y programática: Para cumplir esta estrategia se desarrollaron las siguientes acciones:

- ✓ Se realizó la propuesta de ejes del guion este permitió fijar el plan de trabajo con cada una de las direcciones del CNMH.
- ✓ se socializó esta metodología con expertos del Instituto Simthsoniam.
- ✓ Se realizaron reuniones en el proceso de formulación del guion, que permiten recoger el legado del CNMH
- ✓ Se sistematizaron y realizaron relatorías de las reuniones de llenado de canastos y búsqueda de contenido sobre los ejes de Cuerpo, Tierra y Agua

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Número de diálogos de construcción social del Museo Nacional de la Memoria Histórica" posee una meta anual de 8, pero solo están desagregados durante los trimestres cuatro (4) diálogos. El área informó que solicitó reducir la meta a seis (6). Cambio que deberá verse reflejado en el reporte del tercer trimestre.
- ✓ El indicador "Eventos de posicionamiento y difusión realizados" posee avances cualitativos y cuantitativos. La meta anual se proyectó en 20 eventos, a la fecha de corte se han realizado 13 eventos, para un cumplimiento del 65%.
- ✓ El indicador "Avance en el Guion museológico" posee un rezago como efecto del recorte presupuestal para la construcción del Museo de la Memoria. Se informó que la meta fue reducida del 60% al 30% producto de la situación descrita.



ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas.

ASPECTOS POR MEJORAR:

- ✓ Dado que algunas actividades se encuentran diseñadas desde la vigencia anterior, según la información suministrada en la entrevista, Control Interno recomienda solicitar su ajuste en cuanto a la redacción, en los siguientes casos:

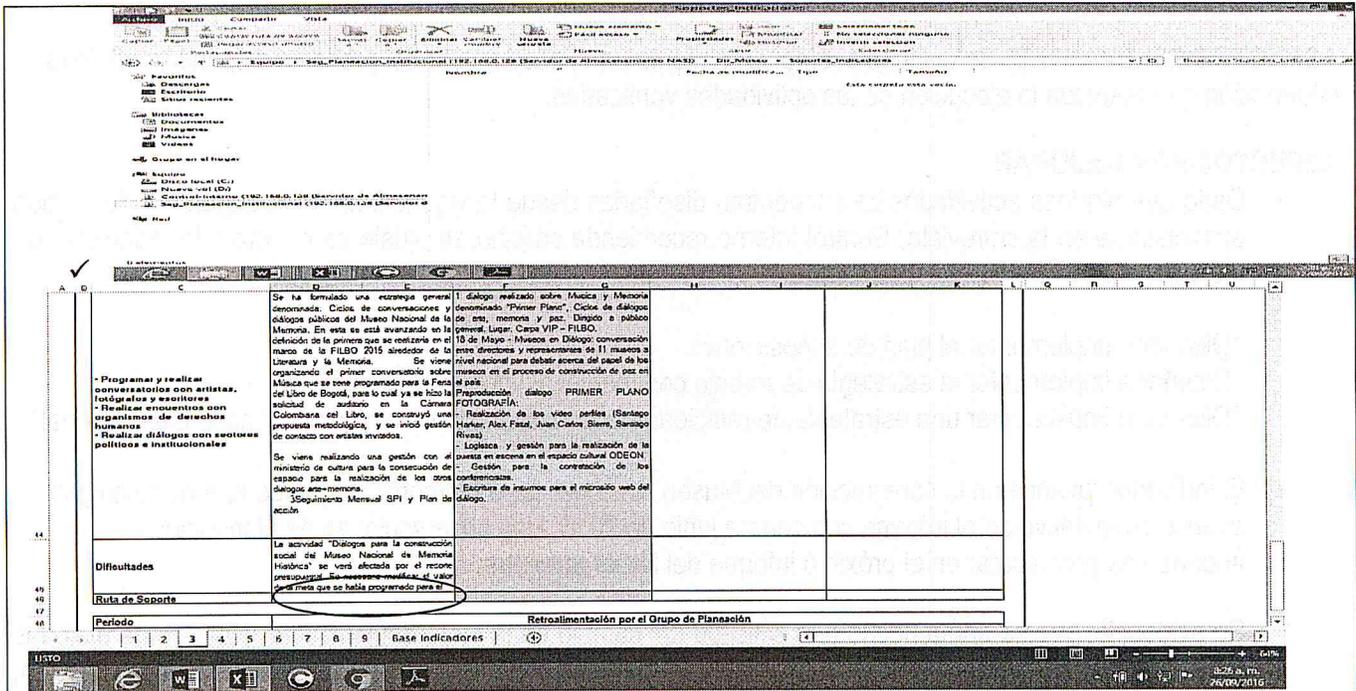
“Diseñar e implementar el plan de exposiciones

“Diseñar e implementar la estrategia de trabajo con medios y líderes de opinión”

“Diseñar e implementar una estrategia de relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional”.

- ✓ El indicador “avance en la construcción del Museo Nacional de la Memoria” no posee reportado ningún avance cuantitativo en el informe con corte a junio de 2016. Hay observaciones de planeación importantes para acatar en el próximo informe del tercer trimestre.
- ✓ Se evidenció, que se había hecho una solicitud del cambio de la meta del indicador “Número de diálogos de construcción social del Museo Nacional de la Memoria Histórica” de 8 a 6 diálogos de construcción, en la distribución de cumplimiento de esta meta en el transcurso de la vigencia se observan 4 diálogos, 2 en segundo trimestre y 2 en el tercer trimestre; por lo anterior se sugiere revisar este aspecto.

- ✓ Cargar en la carpeta “Seg_Planeación Institucional” los documentos que soportan el avance de los indicadores, toda vez que no se registran en la misma, por otra parte revisada cada una de las fichas de los indicadores evaluados, ésta no contiene la ruta en la que se puedan verificar, tampoco la indicación donde consultarla.



2.2 DIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN PARA LA MEMORIA HISTÓRICA

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Actualización de la agenda de investigaciones	Recolectar y sistematizar demandas temáticas de las víctimas y sectores sociales	01/01/2016	31/03/2016	Actualizaciones realizadas a la agenda de investigación	PLAN DE ACCIÓN	1
	Actualizar el documento de agenda de investigaciones	01/03/2016	30/04/2016			
Desarrollo de proyectos de investigación priorizados en la agenda de investigación	Alistar instrumentos metodológicos y acervo documental previo	01/02/2016	31/03/2016	Proyectos de investigación nuevos	PI - IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE DERECHOS HUMANOS Y MEMORIA HISTÓRICA EN COLOMBIA	5
Seguimiento a proyectos de investigación en curso	Producir informes técnicos de avance	01/02/2016	31/10/2016	Informes de retroalimentación técnica realizados	PLAN DE ACCIÓN	10
	Presentar los avances de investigación ante el comité de investigación	01/04/2016	31/10/2016			

Se verificó el cumplimiento de la totalidad de las actividades seleccionadas, evidenciando los documentos que las soportan, así:





Estrategia: Actualización de la agenda de investigaciones: Para comprobar el cumplimiento de las actividades asociadas a esta estrategia, se evidenciaron los siguientes documentos soportes:

- ✓ Matriz de sistematización de necesidades, demandas y propuestas de investigación
- ✓ Acta fechada 19 de abril del 2016 sobre la exposición de diseños metodológicos de producto Basta ya Catatumbo y presentación de avances de investigación del Proyecto Alta Montaña.
- ✓ Documento Rector de Investigaciones CNMH (2016).

Estrategia: Desarrollo de proyectos de investigación priorizados en la agenda de investigación: con respecto a esta estrategia se observaron los siguientes documentos como soporte de las actividades desarrolladas:

- ✓ Los reportes de avance de actividades Mensuales para SPI sobre los proyectos de investigación así: Proceso de memoria histórica con la participación de la comunidad de la Alta Montaña de El Carmen de Bolívar (periodos enero-febrero-marzo-abril-mayo-junio), Proyecto Basta Ya Catatumbo (periodos-febrero-marzo-abril-mayo-junio), Cartografía del horror (periodos enero-marzo-abril-mayo-junio), Informe de memoria histórica sobre el proceso de exigibilidad de derechos, movilización social y victimización de los y las campesinas del Comité de Integración del Macizo Colombiano 1985 – 2014 (febrero-marzo-abril), CIMA (enero-), Proceso de memoria histórica con la participación de la comunidad de la Alta Montaña de El Carmen de Bolívar. Fase II. (enero-) Proyecto de Investigación Basta Ya Catatumbo Fase I (periodo enero-febrero).

Estrategia: Seguimiento a proyectos de investigación en curso: Los documentos que soportan el cumplimiento de esta estrategia son:

- ✓ Informe Nacional de Memoria sobre MAP y REG en el conflicto armado colombiano. Impacto sobre la población civil y combatiente (primer informe parcial-diciembre de 2015)
- ✓ Reclutamiento ilícito, vinculación y utilización de niños, niñas y adolescentes en Colombia desde una perspectiva de memoria histórica: aportes para la prevención y garantías de no repetición.
- ✓ Análisis de las dinámicas territoriales y temporales de las bandas criminales y los retos para el postconflicto.
- ✓ Informe nacional de violencia sexual en el marco del conflicto armado.
- ✓ Con respeto a la presentación de los avances de investigación ante el comité de investigación se presentó el siguiente documento:
- ✓ Acta Nro 3-2016 Exposición de diseños metodológicos de Proyecto Basta Ya Catatumbo y presentación de avances de investigación del Proyecto de Alta Montaña.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Actualizaciones realizadas a la agenda de investigación" posee un cumplimiento del 100% a la fecha de corte del informe.
- ✓ El indicador "Proyectos de investigación nuevos" posee a la fecha de corte del informe un avance del



- 80%. Registra avances cualitativos y cuantitativos que se van cumpliendo de acuerdo con lo planeado.
- ✓ El indicador "Informes de retroalimentación técnica realizados" posee a la fecha de corte del informe un avance del 50%. Posee cualitativos y cuantitativos que se van cumpliendo de acuerdo con lo planeado.

ASPECTOS RELEVANTES:

En el transcurso de la verificación de la información se evidenció organización sobre los soportes documentales que demuestran el cumplimiento de las actividades, así mismo su ubicación en la carpeta compartida para el análisis de indicadores los cuales se van cumpliendo de acuerdo con lo planeado.

2.3 ESTRATEGIA NACIÓN TERRITORIO:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Desarrollar caracterizaciones territoriales con enfoque de Memoria Histórica en los territorios focalizados en cada vigencia	Diseñar la metodología para realizar las caracterizaciones territoriales	01/01/2016	28/02/2016	Porcentaje de caracterizaciones realizadas de acuerdo con priorización anual	PLAN DE ACCIÓN	100%
	Socializar, ajustar y validar la metodología en el Centro Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	31/03/2016			
	Elaborar las caracterizaciones territoriales	01/03/2016	30/04/2016			
Sensibilizar a funcionarios locales sobre la inclusión de la Memoria Histórica en el ámbito territorial	Definir los territorios en los que se realizarán las actividades de sensibilización	31/01/2016	29/02/2016	Funcionarios locales que participan en eventos de sensibilización de Memoria Histórica	PLAN DE ACCIÓN	500
	Revisar la metodología de sensibilización de la cartilla en todas sus fases y acciones de difusión	01/01/2016	29/02/2016			
	Capacitar al equipo de la Estrategia Nación - Territorio en la metodología de sensibilización de la cartilla y acciones de difusión	01/02/2016	29/02/2016			
Implementar la metodología de asistencia técnica a autoridades territoriales	Definir los territorios en los que se aplicará la metodología de asistencia técnica	01/03/2016	31/05/2016	PATs que incluyen acciones de memoria histórica con viabilidad técnica, financiera y social	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	25
	Revisar y ajustar la metodología en todas sus fases	01/01/2016	29/02/2016			



	Capacitar el equipo de la Estrategia Nación - Territorio en la metodología	01/02/2016	29/02/2016	Autoridades locales con asistencia técnica brindada	PI-DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD EN LAS ACCIONES DE MEMORIA HISTÓRICA	25
Construir y hacer seguimiento a los planes de acción de los convenios firmados con autoridades territoriales	Definir los convenios a celebrar por parte del comité estratégico del Centro Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	31/03/2016	Porcentaje de Planes de Acción de convenios con autoridades territoriales que cumplen todas las actividades de responsabilidad del CNMH establecidas anualmente en el plan de acción	PLAN DE ACCIÓN	100%
	Sensibilizar y capacitar funcionarios clave del ente territorial	01/03/2016	30/04/2016			

Como Resultado de la verificación se observaron los siguientes documentos:

Estrategia: Desarrollar caracterizaciones territoriales con enfoque de Memoria Histórica en los territorios focalizados en cada vigencia; Para soportar el cumplimiento de las actividades asociadas a esta estrategia se evidenciaron los siguientes documentos:

- ✓ Documento HERRAMIENTA DE CARACTERIZACIÓN TERRITORIAL V3 MARZO 2016
- ✓ Resultado de la socialización de la metodología para realizar las caracterizaciones territoriales con las recomendaciones para los ajustes correspondientes, correo electrónico de 16/07/2016
- ✓ Se tienen prediseñadas 7 caracterizaciones, las cuales deben ajustarse según los lineamientos orientados en la metodología en su última revisión.

Estrategia: Sensibilizar a funcionarios locales sobre la inclusión de la Memoria Histórica en el ámbito territorial: los siguientes son los documentos que evidencian el cumplimiento de sus actividades:

- ✓ Mediante un documento Excel se tienen definidos catorce (14) territorios en los que se realizarán las actividades de sensibilización.
- ✓ Se cuenta con el "INSTRUCTIVO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN A FUNCIONARIOS LOCALES", como un documento de orientación para dar asistencia técnica a Autoridades Territoriales.
- ✓ Del 15 al 19 de febrero del año en curso se llevó a cabo el taller de capacitación en la localidad de Suezca "Formación a la Estrategia Nación Territorio"

Estrategia: Implementar la metodología de asistencia técnica a autoridades territoriales: A continuación se relacionan los documentos evidenciados para dar cumplimiento a esta estrategia:



- ✓ Los territorios en los que se aplicará la metodología de asistencia técnica, se encuentran identificados en un documento Excel.
- ✓ Se evidenciaron los documentos de ajustes a la metodología.
- ✓ Se hizo la capacitación en el 15 al 19 de febrero del año en el municipio de Suezca.
- ✓ Se evidenció un expediente con planillas de asistencia de autoridades locales a las cuales se les brindó asistencia técnica.

Estrategia: Construir y hacer seguimiento a los planes de acción de los convenios firmados con autoridades territoriales: Con respecto a esta estrategia se observaron los siguientes documentos:

- ✓ Se tiene definido un convenio vigente desde 2015 hasta el 2017 con la Federación Colombiana de Municipios
- ✓ En cuanto a la actividad "Sensibilizar y capacitar funcionarios clave del ente territorial" no se evidenciaron los soportes de su cumplimiento.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Porcentaje de caracterizaciones realizadas de acuerdo con priorización anual" posee el cumplimiento total de caracterizaciones planeadas para la vigencia 2016. (5 en total). El Grupo de Planeación solicita complementar con soporte narrativo el cumplimiento del indicador, observación que comparte la oficina de control interno para su realización.
- ✓ El indicador "Funcionarios locales que participan en eventos de sensibilización de Memoria Histórica" posee un cumplimiento acorde con lo planeado durante los dos primeros trimestres del 2016.
- ✓ El indicador "PATs que incluyen acciones de memoria histórica con viabilidad técnica, financiera y social" no posee ningún avance en la fecha, ya que los resultados son medibles al final de la vigencia.
- ✓ El indicador "Autoridades locales con asistencia técnica brindada" no posee ningún avance en la fecha, ya que los resultados son medibles al final de la vigencia.
- ✓ El indicador "Porcentaje de Planes de Acción de convenios con autoridades territoriales que cumplen todas las actividades de responsabilidad del CNMH establecidas anualmente en el plan de acción" no posee ningún avance en la fecha por cuanto no se reportan convenios que se hayan realizado para la vigencia 2016.

ASPECTOS RELEVANTES: Durante el transcurso de la verificación de la información se observó dominio y organización de los temas y documentos relacionados con el cumplimiento de las actividades del Plan de Acción Institucional bajo la responsabilidad del área.

ASPECTOS POR MEJORAR: La oficina de Control Interno recomienda:

- ✓ Evidenciar los documentos que soportan el cumplimiento de la actividad "Sensibilizar y capacitar funcionarios clave del ente territorial"
- ✓ Ajustar el cronograma de cumplimiento de la actividad "Elaborar las caracterizaciones territoriales" toda vez que las caracterizaciones territoriales según el indicador planteado se realizarán en el transcurso de toda la vigencia.



2.4 EQUIPO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y ALIANZAS

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Desarrollar planes de gestión de alianzas con cada agente de cooperación internacional y entidades privadas	Identificar oferta de agentes de cooperación	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje del déficit presupuestal (entre las necesidades y los recursos asignados por el Gobierno Nacional) que es financiado con recursos de cooperación internacional y alianzas con el sector privado (incluye cooperación financiera y cooperación técnica)	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	20%
	Identificar demanda y necesidades de financiamiento al interior del Centro Nacional de Memoria Histórica	01/01/2016	29/02/2016			
	Formular y actualizar planes operativos de gestión de alianzas para cada agente de cooperación identificado	01/01/2016	29/02/2016			
	Realizar reuniones bilaterales periódicas con los agentes de cooperación identificados para el desarrollo de alianzas	01/01/2016	31/12/2016			
Diversificación de las fuentes de cooperación del Centro Nacional de Memoria Histórica	Construir mapa de alianzas vigentes	01/01/2016	29/02/2016	Alianzas de cooperación internacional vigentes	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	10
	Identificar nuevos socios cuyos intereses estén en línea con las apuestas estratégicas del Centro Nacional de Memoria Histórica	01/03/2016	30/04/2016			
	Analizar el mapa de nuevos y posibles socios identificados para priorización de la gestión	01/04/2016	30/04/2016			
	Establecer la ruta de aproximación y gestión con nuevos socios identificados y priorizados	01/05/2016	31/05/2016			
Consolidación del mecanismo de seguimiento a alianzas de cooperación	Realizar un reporte trimestral al Director General sobre las acciones a la gestión en Cooperación Internacional	01/03/2016	31/12/2016	Porcentaje de avance en la documentación de las alianzas	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	100%
	Socializar con coordinadores técnicos el instructivo con roles y responsabilidades en el marco de proyectos implementados con el apoyo de cooperación	01/01/2016	29/02/2016		PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	100%
	Documentar el seguimiento a alianzas de cooperación de forma física y digital	01/01/2016	31/12/2016			
	Elaborar y compartir con cooperantes informes de gestión y seguimiento a proyectos	01/01/2016	31/12/2016			

Para soportar el cumplimiento de las actividades asociadas a cada estrategia fueron evidenciados los siguientes documentos:

Estrategia: Desarrollar planes de gestión de alianzas con cada agente de cooperación internacional y entidades privadas:

- ✓ Se realizó la identificación de ofertas de agentes de cooperación, a través de búsquedas realizada a



través del Comité de Coordinación Interinstitucional;

- ✓ Se tiene diseñada una matriz de Excel denominada "Oferta de cooperación internacional" en la que se encuentra información actualizada a agosto de 2016.
- ✓ Se ha realizado el análisis de la demanda y las necesidades del CNMH según el Plan de Acción Institucional, evidenciando cuáles de estas no pueden ser cubiertas con los recursos apropiados, y que de acuerdo a la oferta de los cooperantes se pueden financiar a través de este mecanismo. Este análisis fue puesto a consideración del Director General, quien estableció las prioridades de cooperación internacional.
- ✓ Se tiene diseñada una hoja de ruta con las prioridades de cooperación y, adicionalmente, se tiene un plan de gestión por cooperante con las diferentes actividades a desarrollar en el marco de las alianzas.

Estrategia: Diversificación de las fuentes de cooperación del Centro Nacional de Memoria Histórica. Con respecto a esta estrategia se han desarrollado las siguientes actividades:

- ✓ Se ha diseñado un documento Excel que contiene la matriz de seguimiento a cada proyecto de cooperación suscrito con CNMH.
- ✓ A la fecha de esta evaluación se cuentan con una matriz de seguimiento a convenios. Las dos matrices comprenden el mapa de alianzas de cooperación internacional del CNMH.
- ✓ Por otra parte, el Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas está avanzando en la identificación de las diversas alianzas construidas por el CNMH.

De manera general se puede concluir que el CNMH para el primer semestre de la vigencia en curso tuvo vigentes las siguientes alianzas estratégicas:

- ✓ Embajada de Francia
- ✓ Embajada de Suiza
- ✓ ONU Mujeres
- ✓ Programa VISP/USAID/OIM
- ✓ Banco KFW
- ✓ ACDI/VOCA
- ✓ AECID
- ✓ Programa ProPaz - GIZ
- ✓ Programa RPR/USAID/OIM
- ✓ ACNUR

Estrategia: Consolidación del mecanismo de seguimiento a alianzas de cooperación: Con el fin de dar cumplimiento a las actividades asociadas a esta estrategia el líder del proceso realizó presentación al señor Director del Centro, en las que se expone las acciones sobre la gestión en el ámbito de la Cooperación Internacional.

Se cuenta con un expediente por cada proyecto de cooperación, como mecanismo de seguimiento y control; así mismo se generó un Instructivo Interno para Gerentes de Proyectos con recursos de Cooperación Internacional y alianzas.



EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador “Porcentaje del déficit presupuestal (entre las necesidades y los recursos asignados por el Gobierno Nacional) que es financiado con recursos de cooperación internacional y alianzas con el sector privado (incluye cooperación financiera y cooperación técnica)” posee un cumplimiento a la fecha de corte del informe del 93%. Se viene cumpliendo con un porcentaje de logro superior al planeado para cada trimestre.
- ✓ El indicador “Alianzas de cooperación internacional vigentes” posee a la fecha de corte del informe un cumplimiento del 110%. Por cuanto la meta del diez (10) establecida para el año 2016, se sobrepasó y va en once (11)
- ✓ El indicador “Porcentaje de avance en la documentación de las alianzas” posee un cumplimiento del 94%. El Grupo de Planeación solicita ampliación del informe que da cuenta del avance del indicador. Situación que se debe ver reflejada en el tercer trimestre. Observación que es compartida por Control Interno.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades.

ASPECTOS POR MEJORAR: La oficina de Control Interno recomienda:

- ✓ En el indicador “Porcentaje del déficit presupuestal (entre las necesidades y los recursos asignados por el Gobierno Nacional) que es financiado con recursos de cooperación internacional y alianzas con el sector privado (incluye cooperación financiera y cooperación técnica)” se llama la atención sobre el nombre del mismo, debido a su extensión. Es deseable que los nombres de los indicadores, sean cortos y claros. Se sugiere tener en cuenta este factor para el 2017.

2.5 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA-CONTRATOS

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Sensibilización del proceso contractual	Realizar jornadas de sensibilización sobre: - Elaboración de estudios previos - Análisis del sector y sondeo del mercado - Supervisión de contratos	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de bienes y servicios contratados oportunamente	PLAN DE ACCIÓN	95%

Con respecto a la actividad verificada, se observaron los soportes de las jornadas de sensibilización realizadas sobre riesgos en la gestión contractual y funciones de los supervisores.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador “Porcentaje de bienes y servicios contratados oportunamente” posee un cumplimiento del 105% y se viene desarrollando de acuerdo con lo planeado excediendo las metas fijadas por trimestre.



ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de la actividad verificada.

ASPECTOS POR MEJORAR: Control interno recomienda los siguientes aspectos

- ✓ Unificar el nombre de la estrategia asociada al indicador “Porcentaje de bienes y servicios contratados oportunamente” con el plan de Acción Institucional y la Ficha del Indicador, toda vez que en este último esta descrita como “ Sensibilización del proceso contractual” y en la ficha del indicador como “Seguimiento adecuado al proceso contractual”
- ✓ El indicador “Porcentaje de bienes y servicios contratados oportunamente” está planeado sobre las bases del cumplimiento legal y funcional que debe realizar el área de contratación. Se sugiere a la Dirección Administrativa y Financiera replantear este tipo de indicadores para la vigencia 2017.

2.6 GRUPO DE INICIATIVAS DE MEMORIA HISTORICA.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Circulación y visibilización de los productos y acciones de las Iniciativas de Memoria Histórica	Construir planes de circulación local, regional y nacional de productos y actividades de los Iniciativas de Memoria Histórica priorizadas	01/02/2016	31/03/2016	Alianzas para la visibilización consolidadas	PLAN DE ACCIÓN	3
	Construir y ejecutar una estrategia de difusión de las Iniciativas de Memoria Histórica, a través de los medios del Centro Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	31/11/2016			
	Consolidar alianzas para la circulación y visibilización de los Iniciativas de Memoria Histórica	01/02/2016	31/11/2016			

Como documento que soporta el cumplimiento de las actividades formuladas asociadas a la estrategia, se evidenció el documento **“ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES DE INICIATIVAS DE MEMORIA EN EL DEPARTAMENTO DEL CAQUETÁ”**.

El líder del proceso solicitó reformular el indicador, ajuste de meta anual y programación por períodos (trimestres), lo anterior según documentos aportados y verificados.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador “Alianzas para la visibilización consolidadas” no posee avance a la fecha, debido a dificultades que están planteadas por el área, por lo cual el Grupo de Planeación solicita ajustes que deben verse reflejados para el tercer trimestre, observación que es compartida por control interno.



ASPECTOS RELEVANTES:

En el transcurso de la verificación de la información se evidenció organización sobre los soporte documentales que demuestran el cumplimiento de las actividades.

ASPECTOS POR MEJORAR:

Control interno recomienda solicitar los ajustes necesarios a las actividades con el fin de alinearlas a la estrategia, y al trabajo efectivamente realizado.

2.7 GRUPO DE PEDAGOGÍA:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Alianzas con sectores públicos estratégicos que redunden en el inicio de procesos de construcción de memoria histórica propios	Diseñar una ruta para la socialización de módulos, talleres y diplomados	01/03/2016	31/08/2016	Participantes en talleres, diplomados y módulos que reconocen la importancia de promover procesos de memoria histórica para la reparación simbólica de las víctimas y la paz	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	30%
	Diseñar un diplomado sobre memoria histórica	01/04/2016	31/05/2016			
	Acompañar talleres con organizaciones de víctimas	01/03/2016	30/11/2016			
Alianzas con Universidades y Centros Regionales de investigación regional	Dictar Cátedra de Memorias y Paz	01/02/2016	31/12/2016	Porcentaje de universidades públicas y privadas y centros de investigación regionales acompañados por el CNMH que desarrollan procesos de construcción de memoria histórica	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	100%
	Elaborar la agenda y realizar la convocatoria de los dos (2) seminarios a realizar en 2016	01/02/2016	30/11/2016			
	Retroalimentar resultados intermedios de los Grupos Regionales de Memoria Histórica	01/07/2016	31/12/2016			
Realización de conversatorios, seminarios y talleres sobre prácticas pedagógicas adelantadas por el CNMH	Realizar talleres, conversatorios y seminarios de intercambio de experiencias	01/02/2016	31/07/2016	Documento de acuerdos mínimos elaborado como resultado de los talleres inter-dirección	PLAN DE ACCIÓN	1

Con el fin de dar respuesta a las actividades formuladas para cumplir las estrategias, el grupo de pedagogía adelantó las siguientes acciones:



Estrategia: Alianzas con sectores públicos estratégicos que redunden en el inicio de procesos de construcción de memoria histórica propios: frente a esta estrategia se evidenciaron los siguientes documentos que soportan la realización de las actividades:

- ✓ Planilla de Asistencia Talleres Armada Nacional, realizado el 16 de junio de 2016
- ✓ Presentación “Diplomado, Desarrollo, Cultura y Paz” Centro de Memoria Histórica y Universidad del Rosario
- ✓ Documento “RECONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA ALCALDÍA Y MESAS DE PARTICIPACIÓN DE CAREPA, ANTIOQUIA – CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA” (Mesas de participación de víctimas del municipio de Carepa). Realizada el 21 de mayo de 2016
- ✓ Descripción metodológica sesión 3 RECONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA ALCALDÍA Y MESAS DE PARTICIPACIÓN DE CAREPA, ANTIOQUIA – CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA realizada el 25 de junio de 2016

Estrategia: Alianzas con Universidades y Centros Regionales de investigación regional: Con respecto a esta estrategia se evidenciaron los siguientes documentos que dan cuenta de las actividades realizadas, así:

- ✓ Lista de Asistencia trabajo con ciudadanía fechado el 22 de abril de 2016
- ✓ Lista de Asistencia Seminario de formación para grupos Regionales de Memoria Histórica, realizado el 07 y 08 de abril de 2016.
- ✓ Informe analítico de las experiencias y aprendizajes de los distintos módulos y capacitaciones ofrecidos por el CNMH equipo de pedagogía
- ✓ Modulo la pedagogía de la memoria una aliada de la paz Corporación Colombia nueva-Cartagena Bolívar agosto 2016.
- ✓ Modulo la Memoria una aliada de la paz, Alcaldía Buenaventura Valle del Cauca.

Estrategia: realización de conversatorios, seminarios y talleres sobre prácticas pedagógicas adelantadas por el CNMH: Con respecto a esta estrategia se evidenciaron los siguientes documentos que dan cuenta de las actividades realizadas, así:

- ✓ Listado de asistencia Tema: articulación pedagógica y participación realizado el 23 de mayo de 2016
- ✓ Lista de asistencia Tema: Articulación pedagógica enfoque diferencial(étnico y discapacidad) realizado el 13 de abril de 2016
- ✓ Lista de Asistencia Tema: articulación iniciativas pedagógicas Museo Nacional de Memoria realizada el 04 de abril de 2016
- ✓ Listado de asistencia Tema: Articulación Museo-Pedagogía segunda reunión, realizado el 07 de junio de 2016
- ✓ Documento RECONSTRUCCIÓN DE LA MEMORIA HISTÓRICA MUSEO CASA DE LA MEMORIA HISTÓRICA MEDELLIN
- ✓ Informe Planeación y Ejecución de Comisiones actividad realizada en Tumaco Nariño el 15/05/2016 sobre Módulo de Memoria Histórica “La pedagogía de la Memoria”



EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador “Participantes en talleres, diplomados y módulos que reconocen la importancia de promover procesos de memoria histórica para la reparación simbólica de las víctimas y la paz” posee avance del 307%, por lo cual el Grupo de Planeación solicita el ajuste de la meta anual por lo que de acuerdo con lo logrado dicha meta esta subestimada. Control Interno comparte esta observación realizada al área.
- ✓ El indicador “Porcentaje de universidades públicas y privadas y centros de investigación regionales acompañados por el CNMH que desarrollan procesos de construcción de memoria histórica” posee un cumplimiento del 100%. El Grupo de Planeación sugiere ampliar informe narrativo que da cuenta del cumplimiento del indicador, control interno comparte esta observación realizada al área.
- ✓ El indicador “Documento de acuerdos mínimos elaborado como resultado de los talleres inter-dirección” no posee avance a la fecha, ya que su medición se realiza al final del año 2016.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas.

ASPECTOS POR MEJORAR: Control interno recomienda los siguientes aspectos.

- ✓ Revisar y corregir el documento PDF que se encuentran soportando el cumplimiento del indicador “Participantes en talleres, diplomados y módulos que reconocen la importancia de promover procesos de memoria histórica para la reparación simbólica de las víctimas y la paz”. Estos se encuentran incompletos no permiten ver la firma del participante (Listado de asistencia actividad: Segunda sesión del módulo de reconstrucción de memoria realizado el 21 de mayo de 2016).
- ✓ En el indicador “Número de participantes en talleres, diplomados y módulos que reconocen la importancia de promover procesos de memoria histórica para la reparación simbólica de las víctimas y la paz” se sugiere revisar la medición de la variable No 1, toda vez que el elemento principal es “reconocer la importancia de promover procesos...” lo cual se considera que es una medición compleja y que no es fácil de obtener, teniendo en cuenta la corta duración de algunos de los talleres que se realizan.

2.8 DIRECCIÓN DE ACUERDOS DE LA VERDAD:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Implementación del mecanismo no judicial con exparamilitares firmantes de Acuerdos de la Verdad	Convocar y sensibilizar a las personas participantes	18/01/2016	31/12/2016	Personas desmovilizadas certificadas en el marco del mecanismo no judicial de contribución a la verdad	PND PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN / SNARIV / PI	4.416
	Efectuar la toma de relatos	18/01/2016	31/12/2016			
	Valorar y certificar contribuciones a la verdad	18/01/2016	31/12/2016			
	Notificar las certificaciones suscritas	18/01/2016	31/12/2016			
Implementación	Producir piezas comunicativas	18/01/2016	31/12/2016	Espacios de	PLAN DE ACCIÓN	3



de estrategia de divulgación de informes sobre el fenómeno paramilitar	Realizar acciones diversas de socialización	18/01/2016	31/12/2016	divulgación de los informes sobre el fenómeno paramilitar.		
Elaborar informes de hallazgos	Transcribir y codificar relatos de personas desmovilizadas y otras contribuciones	18/01/2016	31/12/2016	Total de informes publicados	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN / PI	3
	Recibir contribuciones voluntarias de víctimas y otras poblaciones	18/01/2016	31/12/2016			
	Analizar la información de fuentes primarias y secundarias	18/01/2016	31/12/2016			
	Redactar informes sobre estructuras paramilitares	18/01/2016	31/12/2016			

Con el fin de dar respuesta a las actividades formuladas para cumplir las estrategias, la Dirección de Acuerdos de la Verdad, adelantó las siguientes acciones:

Estrategia: Implementación del mecanismo no judicial con ex paramilitares firmantes de Acuerdos de la Verdad: En relación a esta estrategia se evidenció:

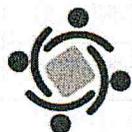
- ✓ Un archivo Excel que contiene un promedio de 16094 personas registradas como participantes de acuerdos.
- ✓ En el aplicativo SAIA Se observó la trazabilidad de las actividades realizadas con cada una de las personas registradas, esto incluye la notificación según el nivel de avance del proceso.
- ✓ actualización del procedimiento de acuerdo con la Resolución 062 de 2016 "por el cual se fijan criterios y procedimientos para el Mecanismo no judicial de contribución a la verdad y la memoria histórica"
- ✓ La implementación de medios pedagógicos para dar a conocer los cambios en las entrevistas y valoraciones de los acopios realizados por la DAV.

Estrategia: Implementación de estrategia de divulgación de informes sobre el fenómeno paramilitar: Como avance de la estrategia, los informes se encuentran en proceso de elaboración sobre el particular se elaboraran los informes Calima, Tolima y ACMV

Informe: Elaborar informes de hallazgos: A la fecha de esta evaluación no se han publicado informes.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ En el indicador: "Personas desmovilizadas certificadas en el marco del mecanismo no judicial de contribución a la verdad". Según informe de corte a junio 30 de 2016 se evidencia rezago en el cumplimiento de las metas para los dos primeros trimestres del año 2016. Presenta observación de planeación para el diligenciamiento de acción de mejora según formato SIP-FT-008.
- ✓ El Indicador: "Total de informes publicados". Según informe de corte a junio 30 de 2016 no se reportó ningún avance para ninguno de los dos trimestres. Presenta observación de planeación para programación trimestral de la meta y entrega de ajustes a Planeación.



Para los dos casos, los profesionales del área explicaron que en su momento se informó a planeación sobre un plan de choque que se iba a realizar, razón por la cual no se diligenció el formato de acción de mejora ni se reportó lo solicitado por planeación. Entregaron a control interno la Circular 28 del 8 de septiembre de 2016, la cual plantea el contexto estratégico en que se encuentra la entidad debido a la firma de los acuerdos de Paz en la Habana y las implicaciones que esto tiene para el CNMH, por lo cual por instrucciones del Director se establecen diversas acciones para dar cumplimiento a varios aspectos, entre otros el cumplimiento de la meta de los informes publicados, y también la meta relacionada con las certificaciones de acuerdos de la verdad.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas. Proactividad para la toma de decisiones frente al incumplimiento de la meta planteada para los indicadores.

ASPECTOS POR MEJORAR: La oficina de Control Interno recomienda:

En el Indicador: "Espacios de divulgación de los informes sobre el fenómeno paramilitar." El indicador no posee ningún avance a la fecha. Posee solicitud expresa del Grupo de Planeación para su ajuste ya que se detectó error al revisar las metas trimestrales. Esta situación debe verse reflejada en el reporte del tercer trimestre. Observación que es compartida por Control Interno.

Frente al incumplimiento de las metas planteadas en los dos indicadores revisados, Control Interno recomienda, atender las directrices institucionales que determine el grupo de Planeación y formular los planes de mejoramiento que cada caso amerite, dado que son lineamientos establecidos desde la alta Dirección y por lo tanto su cumplimiento es muy importante para el conjunto de acciones que adelanta la entidad en el logro de las metas institucionales. Lo anterior teniendo en cuenta las reiteradas solicitudes realizadas a la DAV por parte Grupo de Planeación para la formulación del respectivo plan de mejoramiento y que quedaron consignadas en los siguientes documentos:

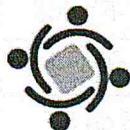
- Comité Estratégico 10 de junio de 2016.
- Comité Estratégico 11 de agosto de 2016.
- Correo Electrónico 26 de julio de 2016.
- Correo Electrónico 2 Sept de 2016.

2.9 ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN DE LAS VICTIMAS

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Incorporación de procesos participativos en	Crear un plan operativo de articulación	01/01/2016	31/03/2016	Acciones de transversalización acompañadas por la	PLAN DE ACCIÓN	12



el desarrollo de funciones misionales de las áreas del Centro Nacional de Memoria Histórica	Emitir recomendaciones para la incorporación del componente participativo	01/01/2016	31/03/2016	estrategia de participación de víctimas desarrolladas con las diferentes áreas del Centro Nacional de Memoria Histórica.	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	70%
	Acompañar y asesorar técnicamente a las áreas que lo requieran	01/04/2016	31/12/2016			
	Realizar seguimiento y evaluación a la incorporación de procesos participativos	01/04/2016	31/12/2016	Porcentaje de procesos del Centro Nacional de Memoria Histórica acompañados por la Estrategia de Participación para las Víctimas que incorporan procesos participativos		
	Retroalimentar los procesos a partir del seguimiento	01/04/2016	31/12/2016			
	Acompañar al Grupo de Iniciativas de Memoria en la generación de la red de Iniciativas de Memoria Histórica	01/01/2016	31/12/2016			
	Realizar articulación interna para la apropiación de la Estrategia de Participación para las Víctimas	02/02/2016	31/12/2016			
Gestión de bases de datos de víctimas (Organizaciones Víctimas y Organizaciones Defensoras de Víctimas)	Mapear organizaciones Nacionales e Internacionales de víctimas	01/01/2016	31/12/2016	Consultas internas a las bases de datos de víctimas construidas por la EPV	PLAN DE ACCIÓN	12
	Consolidar bases de datos según criterios diferenciales	01/01/2016	31/12/2016			
	Realizar articulación interna para incorporar contactos a bases de datos de las demás áreas	01/01/2016	31/12/2016			
	Actualizar bases de datos	01/01/2016	31/12/2016			
	Verificar bases de datos	01/01/2016	31/12/2016			
Diseño e implementación de la agenda conmemorativa	Realizar mapeo de acciones conmemorativas en el territorio	01/01/2016	30/08/2016	Organizaciones de víctimas con asistencia técnica brindada	PI - DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE	23



Realizar priorización semestral según criterios definidos	01/01/2016	30/08/2016	ESTRATEGIAS PARA LA PARTICIPACIÓN Y EL RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD EN LAS ACCIONES DE MEMORIA HISTÓRICA
Realizar reuniones previas con las organizaciones de víctimas	01/01/2016	30/11/2016	
Realizar articulación interna para la elaboración de requerimientos	01/01/2016	30/11/2016	

Para dar cumplimiento a las actividades asociadas a cada estrategia, el equipo de Participación a las Víctimas ha desarrollado las siguientes acciones:

Estrategia: Incorporación de procesos participativos en el desarrollo de funciones misionales de las áreas del Centro Nacional de Memoria Histórica: con respecto a esta estrategia se pudo evidenciar los siguientes registros documentales:

- ✓ Se diseñó un plan Operativo y de recomendaciones, consolidado en un documento Excel.
- ✓ Documentos "RECOMENDACIONES DE LA EPV A LAS DIRECCIÓN TÉCNICAS Y GRUPOS DE TRABAJO DEL CNMH" los cuales contienen recomendaciones y planteamientos técnicos para la incorporación del componente participativo.
- ✓ Actas de acompañamiento técnico y asesorías a las diferentes áreas del CNMH; estos documentos se encuentran archivados en expedientes.
- ✓ Documento de Recomendaciones y propuesta de Plan de Articulación de la EPV a las Dirección Técnica y Grupos de Trabajo del CNMH

Estrategia: Gestión de bases de datos de víctimas (Organizaciones Víctimas y Organizaciones Defensoras de Víctimas: En cumplimiento a esta estrategia se evidenció:

- ✓ Base de datos de Organizaciones y Defensores de Víctimas,
- ✓ Base de datos de la mesa de participación
- ✓ Base de datos de víctimas en exilio.
- ✓ Instructivo para el diligenciamiento de las bases de datos.

Estrategia: Diseño e implementación de la agenda conmemorativa: Con el fin de dar cumplimiento a esta estrategia el equipo de trabajo ha adelantado las siguientes actividades:

- ✓ Documento de "ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN INTERNA DE LA ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN DE VÍCTIMAS EN EL CNMH"; en este se presenta la estrategia interna para dar cumplimiento a la parte que hace referencia al tema de la transversalización de la EPV en el quehacer del CNMH por medio de la incidencia en el diseño, seguimiento y evaluación de programas, proyectos y políticas públicas, al igual que la sensibilización y asesoría técnica a áreas misionales y grupos de trabajo.
- ✓ Existe un expediente el cual contiene actas de reuniones con organizaciones de víctimas.



EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Acciones de transversalización acompañadas por la estrategia de participación de víctimas desarrolladas con las diferentes áreas del Centro Nacional del Memoria Histórica" posee un cumplimiento del 92%. El Grupo de Planeación sugiere replantear la meta acorde con el alto logro que se ha obtenido de la misma con corte al segundo trimestre del año. Control Interno comparte esta observación.
- ✓ El indicador "Porcentaje de procesos del Centro Nacional de Memoria Histórica acompañados por la Estrategia de Participación para las Víctimas que incorporan procesos participativos" no posee avance a la fecha por cuanto sus resultados pueden ser medidos al final del periodo.
- ✓ El indicador "Consultas internas a las bases de datos de víctimas construidas por la EPV" a pesar de que se reportan dificultades para su cumplimiento posee un avance del 67% y se desarrolla excediendo lo planeado para los trimestres del año 2016
- ✓ El indicador "Organizaciones de víctimas con asistencia técnica brindada" posee un avance del 52% y se desarrolla de acuerdo con lo planeado.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas al igual que de los funcionarios y contratistas que conforman el equipo de trabajo. Se evidenció también la total disponibilidad del equipo para recibir sugerencias y alto compromiso para adelantar las gestiones y cumplir con las responsabilidades a cargo, a pesar de existir grandes limitaciones presupuestales para lograr los cometidos que impone esta estrategia en función de las víctimas del conflicto armado y de la ciudadanía en general.

Como actividad para resaltar en esta revisión se evidenció una labor de alto impacto que se está ejecutando, relacionada con las acciones emprendidas con las **Victimas en el Exilio**, de la cual se cuenta con algunos productos importantes tales como una Plataforma en la WEB llamada "Voces del exilio" y documentos que soportan el trabajo ejecutado, que comenzó a realizarse a principios del 2016, razón por la cual no quedó reflejado en el plan de acción del CNMH, pero que se constituye en una labor que ha demandado importantes esfuerzos de los profesionales del área, por lo anterior la Oficina de Control Interno sugiere incluir esta actividad en el Plan de Acción Institucional, en la medida en que sea posible, teniendo en cuenta el tiempo transcurrido y las estrategias que ya están definidas.

ASPECTOS POR MEJORAR: Control interno presenta los siguientes aspectos, los cuales quedan a criterio del responsable, así:

- ✓ En coordinación con el Grupo de Planeación, ajustar las actividades formuladas de tal forma que de cada una de ellas se pueda documentar su ejecución, toda vez que su nivel de desagregación en algunas oportunidades no lo permite; ejemplo actividad: "Realizar mapeo de acciones conmemorativas en el territorio".
- ✓ En coordinación con el Grupo de Planeación realizar la revisión del indicador "Porcentaje de procesos del Centro Nacional de Memoria Histórica acompañados por la Estrategia de Participación para las Víctimas que incorporan procesos participativos" Debido a que a la fecha no posee ningún avance y de acuerdo con la conversación sostenida con el equipo de trabajo se hace necesaria su revisión y asesoría por parte del Grupo de Planeación, por expresa solicitud del responsable de reportar esta información.



2.10 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA (GESTIÓN DE TALENTO HUMANO).

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Implementación de sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo	Realizar el diagnóstico integral de condiciones de trabajo y salud	01/01/2016	31/12/2016	Porcentaje de avance en la implementación del SGSST	PLAN DE ACCIÓN	50%
	Adelantar investigación, organización e intervención de accidentes de trabajo; incidentes y enfermedades	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el programa de higiene industrial	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el Programa de medicina preventiva y de trabajo	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el Plan de emergencias	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el Protocolo de seguridad	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el Panorama de riesgos laborales	01/01/2016	31/12/2016			
	Implementar el Programa de prevención del riesgo psicosocial	01/01/2016	31/12/2016			

Estrategia: Implementación de sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo: Para dar cumplimiento a la estrategia evaluada, se han adelantado las siguientes acciones:

- ✓ Se cuenta con un diagnóstico elaborado por la empresa Positiva, el cual tiene fecha de elaboración 9 de febrero de 2016.
- ✓ Se elaboró el Manual de Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, elaborado en el 2013, sobre el particular se están haciendo las correspondientes actualizaciones, a la fecha de esta evaluación se ha actualizado la política de Salud Ocupacional.
- ✓ Se tiene elaborado el Programa de Medicina Preventiva y de Trabajo así como un Plan de Emergencia actualizado a 17 de noviembre de 2015
- ✓ Frente al Programa de prevención del riesgo psicológico se han adelantado diversas actividades, las cuales se encuentran documentadas en el área.



- ✓ Se cuenta con una "MATRIZ DE PELIGROS CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTORICA" la cual se encuentra en proceso de actualización.

ASPECTOS POR MEJORAR: Control interno presenta las siguientes recomendaciones:

- ✓ Unificar la meta planteada para el indicador "Porcentaje de avance en la implementación del SGSST" toda vez que en la ficha de indicador se registra 90% anual y en el plan de acción la meta para 2016 es del 50%.
- ✓ Acoger las recomendaciones realizadas por la Oficina de Planeación en la evaluación del indicador las cuales fueron examinadas por control interno y se comparte el criterio establecido por planeación.
- ✓ Durante la visita fue necesario requerir explicaciones sobre la fórmula del indicador y otros aspectos del mismo, sin embargo el responsable del proceso no poseía esta información, por lo tanto se recomienda que el dueño del proceso se apropie y maneje la información correspondiente a los indicadores que tiene a su cargo.
- ✓ De acuerdo con las generalidades expuestas al inicio de este informe en relación con la formulación de los indicadores, se recomienda la revisión de todos los indicadores del área de talento humano ya que corresponden a la medición de las funciones propias del proceso y a la gestión que por ley debe desempeñar, lo que desnaturaliza la función del indicador. Se recomienda, revisar la viabilidad de que este tipo de mediciones pasen a ser parte de indicadores propios (o internos) de la Dirección Administrativa y Financiera tal y como ya se mencionó anteriormente.
- ✓ En relación con el comentario anterior, en capacitación dada por el DAFP, se recomienda para las oficinas de talento humano, incluir el indicador "Errores en la nómina" por ser una medición de uno de los aspectos críticos y que permite monitorear el desempeño del proceso, a la vez que advierte sobre posibles riesgos a los que se puede ver avocada una entidad frente a errores en la nómina. Se deja esta sugerencia a consideración de la Dirección Administrativa y financiera para que se evalúe su medición para el año 2017.

2.11 ENFOQUES DIFERENCIALES:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACION	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Incorporación de los enfoques diferenciales en las acciones y procesos de esclarecimiento de Centro Nacional de Memoria Histórica	Realizar jornadas de trabajo con los equipos de investigación de informes nacionales de DCMH para incorporación de enfoques diferenciales (lineamientos y metodologías)	01/02/2016	30/11/2016	Procesos de esclarecimiento de la DCMH que incorporan enfoques diferenciales	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	5
	Revisar informes de investigación relacionados con los enfoques diferenciales	01/02/2016	30/11/2016			



	Acompañar técnicamente a los equipos locales que realizarán los ¡Basta ya! regionales	01/02/2016	30/11/2016			
	Participar en la escritura del informe sobre minas antipersonal y remanentes explosivos de guerra	01/02/2016	30/06/2016			
	Realizar jornadas de trabajo periódicas entre los enfoques diferenciales	01/02/2016	31/12/2016			
	Definir parámetros de incorporación de los enfoques diferenciales en las acciones y procesos del Centro Nacional de Memoria Histórica	01/02/2016	31/05/2016			
Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes	Socializar materiales investigativos, productos y herramientas pedagógicas y metodológicas con actores externos relevantes	01/02/2016	31/12/2016	Número de espacios de socialización de herramientas para la reconstrucción de memoria histórica con enfoque diferencial	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	8
	Producir herramientas comunicativas, metodológicas y pedagógicas de procesos de memoria acompañados por los enfoques diferenciales	01/02/2016	31/12/2016	Número de herramientas pedagógicas, metodológicas y conceptuales de los enfoques diferenciales	PLAN DE ACCIÓN	3
	Acompañar procesos que adelanta la UARIV en la construcción de los planes de reparación colectiva con poblaciones específicas	01/02/2016	31/12/2016	Procesos de construcción de planes de reparación colectiva acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoque diferenciales	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	3

Con el fin de dar cumplimiento a las anteriores estrategias, han desarrollado las siguientes acciones:

Estrategia: Incorporación de los enfoques diferenciales en las acciones y procesos de esclarecimiento de Centro Nacional de Memoria Histórica: Con respecto a esta estrategia se evidenciaron los siguientes soportes:

- ✓ Se evidencia proceso de articulación en el informe "REPORTE DE AVANCE DE ACTIVIDADES MENSUALES PARA SPI" generado para el período febrero-marzo de 2016, Proyecto de Investigación Basta Ya Catatumbo.
- ✓ Se realizó retroalimentación sobre el informe de reclutamiento
- ✓ Se evidenció acta de reunión fechada el 27 de junio de 2016 sobre "Articulación enfoques diferenciales para la transversalización de las temáticas específicas en cada uno de los grupos/áreas de trabajo del CNMH".



Estrategia: Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes En relación con esta estrategia se han desarrollado las siguientes actividades:

- ✓ Socializar la ruta metodológica el Tesoro escondido... Una travesía por la memoria, ubicado en el sitio web del CNMH; este material fue presentado por el equipo de enfoque diferencial de niños, niñas y adolescentes en los siguientes eventos.
- ✓ Participathon
- ✓ Retroalimentación al proyecto Ludotecas, apoyado por USAID/CHECCHI.
- ✓ Socialización con la Caja de Compensación Familiar Compensar
- ✓ Encuentro de defensores de Familia del ICBF -Pedagogía para la paz- realizado en la ciudad de Cartagena.
- ✓ Profesionales de la universidad Externado de Colombia que pertenecen a la Cátedra Unesco.
- ✓ Se ha avanzado en la edición de la herramienta metodológica basada en la obra musical: "La historia de los colibríes y las langostas" que tiene como propósito facilitar una comprensión empática de los niños, niñas y adolescentes sobre las situaciones de violencia que han afrontado niños, niñas y adolescentes de territorios cruzados por el conflicto armado.
- ✓ Acompañamiento a la traducción de la multimedia de la herramienta metodológica El Tesoro Escondido... Una travesía por la memoria al lenguaje de cartilla, así mismo acompañamiento en el proceso de impresión de la misma.

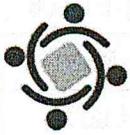
EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Número de espacios de socialización de herramientas para la reconstrucción de memoria histórica con enfoque diferencial" posee un avance del 63% y se desarrolla de acuerdo con lo planeado. Posee observación del Grupo de Planeación para que se verifique el informe narrativo el cual no coincide con lo registrado, ya que reportan en éste un número mayor.. El ajuste debe verse reflejado para el tercer trimestre. Control interno comparte la observación realizada por Planeación.
- ✓ El indicador "Número de herramientas pedagógicas, metodológicas y conceptuales de los enfoques diferenciales" no posee avance a la fecha, por cuanto sus resultados son medibles al final del periodo.
- ✓ El indicador "Procesos de reparación colectiva y medidas de reparación simbólica acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoques diferenciales" no posee avance a la fecha por cuanto sus resultados son medibles al final del periodo.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas

ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ Se estima que en general, estos indicadores están dirigidos a asegurar que las herramientas, documentos y trabajos que adelante el CNMH incorporen los enfoques diferenciales, sin embargo la pregunta es ¿Para medir este aspecto es necesario establecer para cada producto este tipo de medición?. Si es parte de la política del CNMH el que se incluyan siempre enfoques diferenciales, este factor podría ser monitoreado y asegurado de otra manera que no sea un indicador? Se deja la inquietud



a juicio del dueño del proceso y del Grupo de Planeación para que se revise si es pertinente su replanteamiento para el año 2017.

- ✓ Indicador: "Procesos de esclarecimiento de la DCMH que incorporan enfoques diferenciales" no presenta avance cuantitativo, toda vez que su meta está planificada para el 4º trimestre. Sobre este indicador se evidencia una solicitud de cambios, la cual aún no se registra en la ficha colgada.
- ✓ Indicador: "Número de espacios de socialización de herramientas para la reconstrucción de memoria histórica con enfoque diferencial": presenta un reporte de actividades, los soportes fueron verificados, sin embargo éstos no se encuentran subidos en la carpeta compartida que la oficina de Planeación creo para tal fin. Sobre este indicador se evidencia una solicitud de cambios, la cual aún no se registra en la ficha colgada.
- ✓ Indicador: "Procesos de construcción de planes de reparación colectiva acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoque diferenciales". El nombre de este indicador no coincide con el que se encuentra en la hoja de vida del indicador, se requiere su revisión y ajuste.

	REPORTE DE SEGUIMIENTO A LA PLANEACIÓN						CÓDIGO:	DIGE-FT-002					
							VERSIÓN:	001					
							PÁGINA:	1 de 1					
DEPENDENCIA RESPONSABLE	Grupo de Enfoques Diferenciales												
ÁREA DE EFECTIVIDAD	Condiciones para la Construcción de Paz												
RESULTADO	Procesos de reparación colectiva y medidas de reparación simbólica en memoria histórica que visibilizan la pluralidad de las memorias												
ESTRATEGIA	Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes												
INDICADOR POR ESTRATEGIA	Procesos de reparación colectiva y medidas de reparación simbólica acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoques diferenciales												
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	Mide los procesos de reparación colectiva y medidas de reparación simbólica en memoria histórica acompañados por el CNMH. Este acompañamiento se materializa en los aportes a la formulación de las medidas de reparación simbólica con enfoque diferencial, y los aportes a la implementación de las medidas de reparación simbólica con enfoque diferencial.												
FÓRMULA DEL INDICADOR	Sumatoria del número de procesos acompañados por el equipo de enfoques diferenciales del CNMH												
VARIABLE 1	Sumatoria del número de procesos acompañados por el equipo de enfoques diferenciales del CNMH												
VARIABLE 2	No aplica												
UNIDAD DE MEDIDA	Número												
MEDICIÓN DE LA VARIABLE	Creciente												
Información para gestión de cambios	Instrumento	Meta de Gobierno	Plan Estratégico	Plan de Acción	Proyecto de Inversión	Snaiv	Fortalecimiento Institucional						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Base Indicadores

ficha del indicador.



CENTRO NACIONAL DE MEMORIA HISTÓRICA
PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL 2016

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLuye EL INDICADOR
Enfoques diferenciales en el proceso institucional de apoyo a iniciativas de memoria	Proponer criterios para la focalización de iniciativas de memoria con poblaciones específicas	VERDADERO	01/02/2016	30/03/2016	Procesos de construcción de planes de reparación colectiva acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoque diferencial	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN
	Apoyar acciones puntuales en el marco del acompañamiento a iniciativas de memoria focalizadas según capacidades de los equipos de enfoques diferenciales	VERDADERO	01/02/2016	30/11/2016		
Incorporación de lineamientos de enfoques diferenciales en procesos de memoria en el marco de reparación a víctimas	Acompañar al equipo de Respuesta Judicial y Reparaciones Colectivas en los casos en donde los sujetos de reparación involucran poblaciones específicas según capacidades de equipos de enfoques diferenciales	VERDADERO	01/02/2016	31/12/2016	Procesos de construcción de planes de reparación colectiva acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoque diferencial	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN
	Acompañar procesos que adelanta la UARIV en la construcción de los planes de reparación colectiva con poblaciones específicas	VERDADERO	01/02/2016	31/12/2016		
Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes	Acompañar procesos que adelanta la UARIV en la construcción de los planes de reparación colectiva con poblaciones específicas	VERDADERO	01/02/2016	31/12/2016	Procesos de construcción de planes de reparación colectiva acompañados por el CNMH desde el equipo de enfoque diferencial	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN
	Incluir en el grupo de Comunicaciones para la apropiación de la línea de	VERDADERO	01/02/2016	30/04/2016		

PA_2016 metas PA_2016 Hoja1 | cronograma Hoja2 | Hoja3 METAS DE GOBIERNO

LISTO RECUENTO: 0 SUMA: 0 19/09/2016

Indicador según el plan de acción institucional

2.12 GRUPO DE COMUNICACIONES:

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLuye EL INDICADOR	META 2016
Plan de producción de piezas comunicativas en distintas plataformas	Ejecutar el plan de producción editorial	01/02/2016	31/12/2016	Porcentaje de investigaciones impresas en la vigencia que cuentan con al menos una pieza comunicativa diferente a la publicación (videos, multimedia, aplicaciones Web, exposiciones, historietas, cartillas, programas radiales, programas en medios masivos de comunicación)	PLAN ESTRATÉGICO / PLAN DE ACCIÓN	85%
	Subtitular en inglés y francés los productos audiovisuales	01/02/2016	31/12/2016			
Posicionamiento de la Memoria Histórica en los medios masivos de	Gestionar una columna del Centro Nacional de Memoria Histórica en un medio de comunicación	01/02/2016	30/06/2016	Variación inter-anual en el número de noticias free press en medios de comunicación que hablan del CNMH		10%



comunicación	Crear una estrategia de periodismo de datos	01/02/2016	31/12/2016			
	Realizar monitoreo de medios	01/01/2016	31/12/2016			

En cumplimiento a las estrategias seleccionadas, se evidenciaron los siguientes soportes:

Actividad: Ejecutar el plan de producción editorial: En cumplimiento de ésta actividad, se pudo confirmar que el área cuenta con un plan de Producciones editoriales, un cronograma de actividades orientados a dar cumplimiento a dicho plan, así mismo la relación de las publicaciones realizadas.

Actividad: Subtitular en inglés y francés los productos audiovisuales: Se encuentran publicados en youtube 20 videos subtitulados en inglés y un video subtitulado en francés; este material se puede consultar a través del link:
<https://www.youtube.com/watch?v=das2Pipwp2w&list=PLAaTPARKqv4WNqJUMUQGfoYoRGWKecXKe>.

Actividad: Gestionar una columna del Centro Nacional de Memoria Histórica en un medio de comunicación: Con respecto a esta actividad se gestionó dos columnas publicadas en los periódico el Tiempo y el Espectador.

Actividad: Crear una estrategia de periodismo de datos: Como avance de esta actividad el CNMH cuenta con una Plantilla para el ejercicio del periodismo de datos a partir de la base de datos del observatorio; éste instrumento fue observado en el área.

Actividad: Realizar monitoreo de medios: Para dar cumplimiento a esta actividad, el CNMH suscribió un contrato con la firma COMPETENCIA PLUS, con el fin de realizar la consolidación mensual del monitoreo de medios; la cual a la fecha de esta revisión se evidenciaron dos informes uno consolidado enero a mayo y el informe de monitorio de junio de la vigencia en curso.

EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Porcentaje de investigaciones impresas en la vigencia que cuentan con al menos una pieza comunicativa diferente a la publicación (videos, multimedia, aplicaciones Web, exposiciones, historietas, cartillas, programas radiales, programas en medios masivos de comunicación)" posee un cumplimiento al segundo trimestre del 80%, derivado de dos (2) publicaciones explicadas en el informe cualitativo, las cuales cuentan con sus respectivas piezas comunicativas.
- ✓ El indicador "Variación inter- anual en el número de noticias free press en medios de comunicación que hablan del CNMH" se reporta con dificultades debido a que la información que alimenta el mismo, depende del contrato de monitoreo de medios, el cual se realizó hasta el mes de junio. Por esta razón solo hay informe cualitativo.
- ✓ El indicador "número de descargas de productos editoriales del CNMH (publicaciones)", no posee un proceso automatizado para recoger la información, sino que el proceso debe hacerse manualmente por cada uno de los libros que publica la entidad, lo que implica un tiempo importante para obtener la información (principio de



disponibilidad de la información). Adicionalmente el indicador contiene una variable interna, que cambia en el tiempo ya que el CNMH continúa publicando informes, lo que indica que el resultado del número de descargas, no se realiza sobre una misma base de publicaciones sino que incluye las nuevas publicaciones que van surgiendo, lo que puede llegar a distorsionar los resultados finales dentro de un periodo de tiempo determinado. Para el segundo trimestre este indicador se reportó con un cumplimiento del 516% (tenía estimado un crecimiento del 10% para todo el año), situación que fue advertida por el Grupo de Planeación (sobreestimación del resultado obtenido). Al realizar una revisión en detalle, se encontró que el resultado del indicador está fundamentado sobre una medición realizada con corte a junio de 2015 y resultados obtenidos con corte a junio de 2016, pero al momento del diligenciamiento del formato se registró el resultado equivocado en una de las variables, lo que disparó automáticamente el porcentaje final. El grupo de planeación no comparte esta reflexión sobre la base de que *"El propósito de la medición es identificar el número de descargas totales para hacer una aproximación respecto al volumen de población beneficiaria de estas publicaciones, por lo cual no es relevante diferenciar por publicación, sin afectar la medición, el hecho de incluir nuevas publicaciones en el conteo"*. Control Interno no comparte esta apreciación por cuanto considera que el número de descargas si es afectado por el número de publicaciones, no es lo mismo medir las descargas sobre diez (10) publicaciones que medirla sobre un número mayor, por lo tanto si es un factor que debe ser tenido en cuenta porque afecta el resultado.

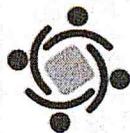
ASPECTOS RELEVANTES: En el desarrollo de esta revisión, se evidenció empoderamiento tanto del líder del proceso de Comunicaciones como de la funcionaria y contratista encargadas de suministrar la información al equipo auditor de la Oficina de Control Interno.

ASPECTOS POR MEJORAR

- ✓ El indicador "Porcentaje de investigaciones impresas en la vigencia que cuentan con al menos una pieza comunicativa diferente a la publicación (videos, multimedia, aplicaciones Web, exposiciones, historietas, cartillas, programas radiales, programas en medios masivos de comunicación)" posee un error en la formulación dado que la segunda variable del mismo está sin valores. Se recomienda realizar el ajuste de esta situación para el reporte del tercer trimestre. Se considera igualmente que se examine la viabilidad para que este indicador haga parte de las mediciones internas del área.

2.13 PLANEACIÓN

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	INDICADORES POR ESTRATEGIA	INSTRUMENTO EN EL QUE SE INCLUYE EL INDICADOR	META 2016
Asesoría en la formulación de los planes institucionales y proyectos de inversión (Planes Institucionales y	Realizar un documento de lineamientos generales y procedimientos de planeación, para el fortalecimiento institucional en la formulación de los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión	01/01/2016	31/12/2016	Asesorías brindadas en la formulación, ajuste y monitoreo de los planes institucionales y proyectos de	PLAN DE ACCIÓN	100%



Proyectos de Inversión)	Coordinar la formulación de los planes y proyectos	01/10/2016	31/10/2016	inversión respecto a las requeridas.		
	Evaluar los mecanismos de medición de los Planes de Institucionales y Proyectos de Inversión	30/04/2016	31/10/2016	Plan de acción aprobado	PLAN DE ACCIÓN	1

Para dar cumplimiento a las actividades asociadas a la estrategia, la Oficina de Planeación ha realizado las siguientes actividades:

Actividad "Realizar un documento de lineamientos generales y procedimientos de planeación, para el fortalecimiento institucional en la formulación de los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión": se han desarrollado diferentes documentos de investigación que sirven de insumo para ajustar los procedimientos "Formulación y Actualización del Plan Estratégico Institucional versión 1 y Formulación del Plan de Acción", como avance de estas actividades se cuenta con borrador de un Procedimiento.

Dado que el producto final son los procedimientos ajustados, Control Interno recomienda ajustar la redacción de actividad planificada, lo anterior teniendo en cuenta que lo que se espera es ajustar los procedimientos existentes y no realizar un documento de lineamientos generales.

Actividad: Coordinar la formulación de los planes y proyectos: Los documentos que soportan la actividad, se evidencian en el expediente físico "Acompañamiento a Direcciones y Grupos" el cual contiene listas de asistencia del trabajo realizado.

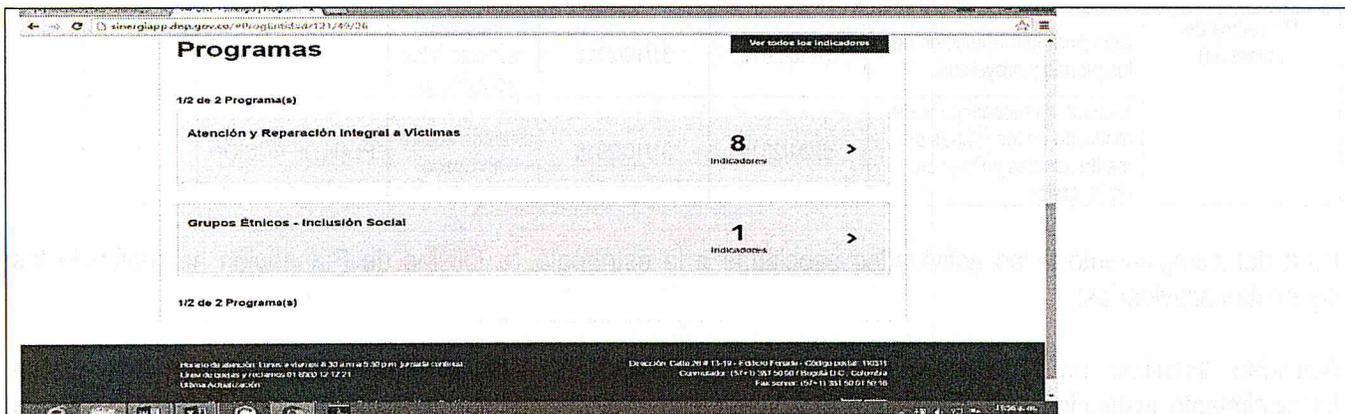
Actividad: Evaluar los mecanismos de medición de los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión: En cumplimiento de esta actividad se ajustó el procedimiento "Coordinación y Monitoreo del Plan Estratégico y Plan de Acción" versión 2 con fecha 13 de abril del año en curso.

EVALUACIÓN INDICADORES SINERGIA:

Dado que los indicadores registrados en este aplicativo son de alto impacto para el Gobierno Nacional, se realizó su revisión, encontrando los siguiente:

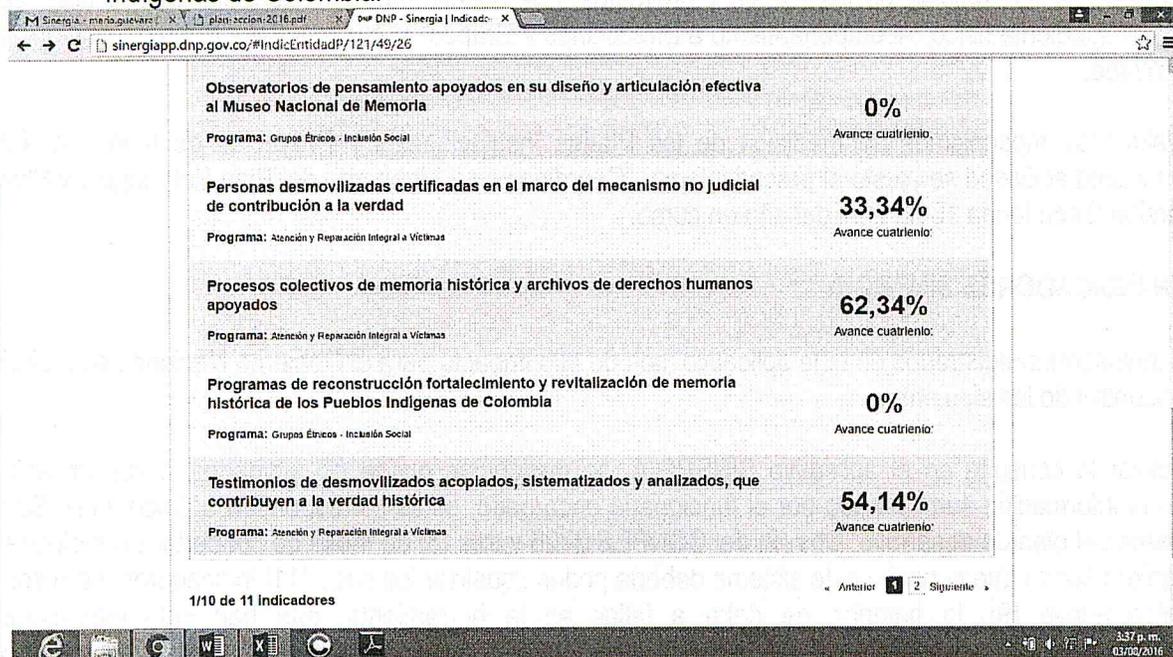
- ✓ Al realizar la consulta en el aplicativo SINERGIA, se evidencian nueve (9) indicadores, sin embargo según la información suministrada por el funcionario encargado, estas corresponden a Once, (11): Seis (6) metas del plan de desarrollo, Dos (2) del CONPES 3726 y tres (3) de mesa de concertación indígena. Cualquier usuario que consulte este sistema debería poder visualizar los once (11) indicadores, pero solo visualiza nueve (9), lo anterior, se debe a fallas en la herramienta, que han sido informadas telefónicamente al administrador. En consecuencia Control Interno recomienda documentar estas solicitudes a quien administre SINERGIA.





Verificada la información registrada se observó que las siguientes metas no cuentan con información de avance:

- ✓ Escenarios apoyados técnica y financieramente que garanticen la participación de los Pueblos Indígenas en el Museo Nacional de Memoria y en el Archivo de DDHH.
- ✓ Observatorios de pensamiento apoyados en su diseño y articulación efectiva al Museo Nacional de Memoria.
- ✓ Programas de reconstrucción fortalecimiento y revitalización de memoria histórica de los Pueblos Indígenas de Colombia.



En Cuanto a la meta “Escenarios apoyados técnica y financieramente que garanticen la participación de los Pueblos Indígenas en el Museo Nacional de Memoria y en el Archivo de DDHH” no se observa en la herramienta, sin embargo el funcionario Luis Mario de Planeación confirmó que sobre el particular está pendiente el registro de información.



EVALUACIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ El indicador "Asesorías brindadas en la formulación, ajuste y monitoreo de los planes institucionales y proyectos de inversión respecto a las requeridas." posee un cumplimiento del 100%.
- ✓ El indicador "Plan de acción aprobado." posee un cumplimiento del 100%.

ASPECTOS RELEVANTES: Se evidencia empoderamiento en el desempeño del proceso, disponibilidad de la información que respalda la ejecución de las actividades verificadas.

ASPECTOS POR MEJORAR:

- ✓ Cargar en la carpeta destinada para tal fin los documentos que soportan el cumplimiento de los indicadores, o en su defecto indicar en la hoja de vida del indicador la ruta o el lugar donde se puede consultar.

Actividades	Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
Realizar un documento de lineamientos generales y procedimientos de planeación para el fortalecimiento institucional en la formulación de los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión	Se desarrollaron 20 reuniones de trabajo para brindar asesoría en los siguientes temas: * Formulación Plan de Acción 2016. * Formulación de Indicadores que hacen parte integral del Plan de Acción. * Formulación de Anteproyecto de presupuesto 2017. * Ajustes en Proyectos de inversión por adelantamiento al presupuesto 2016.	Se desarrollaron 7 reuniones de acompañamiento para brindar asesoría en los siguientes temas: * Seguimiento a la planeación. * Socialización del procedimiento de monitoreo, plan de acción y herramientas de monitoreo. * Formulación de Anteproyecto de presupuesto 2017. Se trabajó un documento de criterios de distribución presupuestal para los proyectos de inversión del Centro.		
Dificultades		Mo se han reportado hasta el momento.		
Ruta de Soporte	(Circled empty cell)			
Periodo	Retraalimentación por el Grupo de Planeación			
Primer Trimestre	OK. Esperemos que se desarrollen con éxito las labores asociadas al indicador.			
Segundo Trimestre	OK. Esperemos que se desarrollen con éxito las labores asociadas al indicador.			
Tercer Trimestre				

Indicador Nro.1

- ✓ Documentar y reportar al administrador de SINERGIA, las dificultades presentadas con este aplicativo.
- ✓ Reportar los avances de las metas de gobierno que se encuentran pendientes.
- ✓ Ajustar la redacción de la actividad "Realizar un documento de lineamientos generales y procedimientos de planeación, para el fortalecimiento institucional en la formulación de los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión"; según el producto final esperado
- ✓ Se considera que el indicador "Plan de acción aprobado" corresponde a un dato intermedio que hace parte del proceso de planeación estratégica, en este orden de ideas, este que es uno de los pasos del proceso, bien puede ser objeto de una medición de carácter interno por parte del Asesor de Planeación, y por lo tanto, en criterio de control interno, no debería hacer parte de la batería de indicadores del plan estratégico.



IV MATRIZ PARA PLAN DE MEJORAMIENTO

N°	OBS	R	DESCRIPCIÓN
1		1	De acuerdo con los resultados de la evaluación en relación con el proceso de planeación estratégica, es necesario la elaboración de un documento que contenga los parámetros metodológicos para la formulación del Plan Estratégico y el Plan de Acción Institucional, que sirva de referencia y fuente de consulta para el CNMH.

V RECOMENDACIONES

Este informe contiene en el análisis de cada área una sección denominada ASPECTOS POR MEJORAR, los cuales propenden por el mejoramiento y ajuste de diversas situaciones evidenciadas, sin embargo es potestativo del líder del proceso acatarlas. No obstante lo anterior, dado el impacto de algunas de estas, se han seleccionado las que se relacionan a continuación a fin de que se preste especial cuidado sobre las mismas.

1. Dado que la planeación se constituye en el mecanismo de articulación, a través de sus tres modalidades: Plan Estratégico Sectorial, Plan Estratégico Institucional y Plan de Acción Anual, convirtiéndola en una planeación integral; la oficina de Control Interno busca con este ejercicio de seguimiento y evaluación, que la entidad pueda simplificar y racionalizar la labor de las áreas de efectividad en la generación y presentación de planes, reportes e informes, y en este sentido recomienda a la Entidad y al Grupo de Planeación realizar los ajustes que se estimen pertinentes con respecto al proceso de formulación del Plan Estratégico y Plan de Acción Institucional para la vigencia 2017, en relación con la formulación de estrategias, indicadores y actividades de acuerdo con lo expuesto en este informe.
2. Se evidenció, que en las áreas de: Dirección de Museo de la Memoria, Estrategia Nación Territorio, Grupo de Pedagogía, Enfoques Diferenciales y el Grupo de Planeación los documentos que soportan el avance de los indicadores no habían sido cargados en la carpeta "seg_planeación institucional y tampoco registraron la información de la ruta en que se encuentran, o el lugar físico donde están archivados, en el evento en que su consulta por medio magnético no sea viable; esta situación imposibilita su consulta y seguimiento, a la vez incumple la directriz establecida por el Grupo de Planeación. Se recomienda a las áreas mencionadas tomar las medidas pertinentes para garantizar el registro de la totalidad de la información solicitada en la ficha de cada indicador.
3. En la Dirección del Museo de la Memoria, se hace necesaria la definición de las etapas que comprenden el indicador "Avance en la construcción del Museo de la Memoria" (Tal y como lo recomendó el Grupo de Planeación), ya que este es uno de los ejes principales dentro de la misionalidad del CNMH.
4. En la estrategia "articulación interinstitucional"; relacionada con reparación simbólica, no hay correspondencia entre la meta planteada en el plan estratégico y la meta establecida en el plan de acción, ya que la primera está en 16 "acuerdos suscritos con comités de impulso en materia de diseño e implementación de medidas" y la segunda en 10. Se recomienda revisar y ajustar esta situación si fuere el caso.

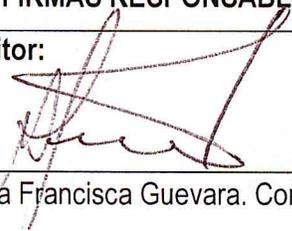




5. Verificada la información registrada en el aplicativo SINERGIA se observó que los siguientes indicadores (metas mesa de concertación indígena) no cuentan con información de avance: 1) escenarios apoyados técnica y financieramente que garanticen la participación de los pueblos indígenas en el museo nacional de memoria y en el archivo de DDHH. 2) observatorios de pensamiento apoyados en su diseño y articulación efectiva al museo nacional de memoria. 3) programas de reconstrucción fortalecimiento y revitalización de memoria histórica de los pueblos indígenas de Colombia. Se recomienda realizar las gestiones respectivas para registrar esta información.

VI FIRMAS RESPONSABLES

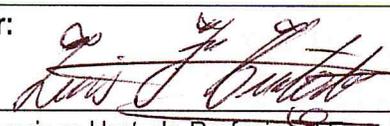
Auditor:


María Francisca Guevara. Contratista

Vo. Bo.


Doris Yolanda Ramos Vega
Asesora de Control Interno

Auditor:


Luis Francisco Hurtado Profesional Especializado



**Centro Nacional
de Memoria Histórica**

**SEGUIMIENTO Y
PRESENTACIÓN DE INFORMES
INTERNOS Y EXTERNOS.**

CÓDIGO: CIT-FT-006

VERSIÓN: 001

PÁGINA: 42 de 52



ANEXO No 1.

**CONFORMACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DEL CNMH VIGENCIA 2015-2018
SEGÚN AREAS DE EFECTIVIDAD (OBJETIVOS ESTRATEGICOS)**

Legado Testimonial y Documental

Objetivo Estratégico (AREA DE EFECTIVIDAD)	RESULTADOS	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores	META 2016	RESPONSABLE	
Legado Testimonial y Documental	Disponibilidad del Archivo de DDHH del CNMH como aporte a la MH, la reparación y la reconciliación	Integrar el archivo de DDHH, MH y conflicto como aporte a la MH, la reparación y la reconciliación	1	229.000	Dirección de Archivo de Derechos Humanos	
			2	50%		
	Conformación del registro especial de archivos de DDHH y MH	Aplicación del lineamiento de Política Pública de Archivos de DDHH, MH y conflicto, para la conformación del Registro Especial de Archivos de Derechos Humanos	1	600		
	Construcción social del Museo	Convocatoria nacional de estímulos de creación y producción artística	1	3		
			2	0		
		Diálogos para la construcción social del Museo Nacional de Memoria Histórica	1	8		
	Diseñar, construir y poner en funcionamiento el Museo Nacional de la Memoria	Diseño y construcción del Museo Nacional de Memoria	1	40%		
	El Museo Nacional de Memoria incorpora la pluralidad de las memorias	Incorporación de los enfoques diferenciales en la construcción física y social del Museo Nacional de Memoria	1	100%		
			Acompañamiento de procesos con poblaciones específicas para incluir representaciones diversas en el guion del Museo Nacional de Memoria	1		5
				2		3
Total Estrategias-		7				



Esfera Pública de la Memoria

AREA DE EFECTIVIDAD (Objetivo Estratégico)	RESULTADOS	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores	META 2016	RESPONSABLE	
Esfera Pública de la Memoria	Apropiación de la política de archivos de DDHH, MH y conflicto por parte de actores públicos y privados	Implementación de la política pública y el protocolo de gestión documental en articulación con el Archivo General de la Nación - AGN y Sistema Nacional de Atención y Reparación Integral de las Víctimas - SNARIV	1	4	Dirección de Archivo de Derechos Humanos	
		Apropiación y uso social de los archivos DDHH y MH	1	20		
	Escenarios públicos de memoria para propiciar el debate y reconocimiento de la pluralidad	Diseño temático y metodológico de los escenarios públicos de memoria vinculados a los proyectos de investigación	1	5	Dirección de Construcción para la Memoria Histórica	
	Fortalecimiento de las capacidades de autoridades territoriales en temas de MH	Implementar la metodología de asistencia técnica a autoridades territoriales	1	25	Estrategia Nación Territorio	
	Memoria Histórica en políticas públicas de medidas de satisfacción	Promover la inclusión del enfoque de memoria histórica en el marco de la implementación de Medidas de Satisfacción	1	100%		
	Apropiación social de las Iniciativas de Memoria Histórica	Acompañamiento y apoyo a las Iniciativas de Memoria Histórica priorizadas	1	70	Grupo de Apoyo a Iniciativas	
		Generación o fortalecimiento de las redes de apoyo	1	2		
	Posicionamiento de la Memoria Histórica ante la opinión pública	Implementar una agenda cultural, académica, conmemorativa y de divulgación	Fortalecimiento de la comunidad digital del CNMH	1	55.150	Grupo de Comunicaciones
				1	25%	
				2	70%	
	Memoria Histórica con enfoque diferencial en la esfera pública	Transversalización de los lineamientos de enfoque diferencial en los siguientes grupos de trabajo priorizados: Estrategia Nación - Territorio; Comunicaciones; Pedagogía; Participación		1	100%	Grupo de Enfoques Diferenciales
			Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes	1	8	
			Fortalecimiento de la línea de publicaciones accesibles del Centro Nacional de Memoria Histórica	1	60%	
Total Estrategias-		12				



Comprensión Social del Conflicto Armado

Objetivo Estratégico	RESULTADOS	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores	META 2016	RESPONSABLE
Comprensión Social del Conflicto Armado	Producción de nuevo conocimiento sobre el esclarecimiento histórico del fenómeno paramilitar en Colombia	Elaborar informes de hallazgos	1	3	Dirección de Acuerdos de la Verdad
	Producción de conocimiento para el esclarecimiento y la dignificación	Evaluación y validación de productos de investigación para publicación	1	48	Dirección de Construcción para la Memoria Histórica
	Producción y difusión de conocimiento para el esclarecimiento y la dignificación de las víctimas	Divulgación masiva de productos del CNMH a Nivel Nacional	1	40%	Grupo de Comunicaciones
			2	10%	
			3	6	
		Plan de producción de piezas comunicativas en distintas plataformas	1	85%	Grupo de Comunicaciones
	Posicionamiento de la Memoria Histórica en los medios masivos de comunicación	1	10%	Grupo de Comunicaciones	
	Procesos de esclarecimiento del Centro Nacional de Memoria Histórica visibilizan la pluralidad de las memorias	Incorporación de los enfoques diferenciales en las acciones y procesos de esclarecimiento de Centro Nacional de Memoria Histórica	1	5	Grupo de Enfoques Diferenciales
	Apropiación de las rutas para la reconstrucción de la Memoria Histórica por parte de diversos sectores estatales y autoridades territoriales, organizaciones sociales y ciudadanía en general	Alianzas con sectores públicos estratégicos que redunden en el inicio de procesos de construcción de memoria histórica propios	1	30%	Grupo de Pedagogía
	Apropiación de rutas para la reconstrucción de Memoria Histórica en las Universidades y Centro de Investigación	Alianzas con Universidades y Centros Regionales de investigación regional	1		Grupo de Pedagogía
	Memoria histórica en el aula escolar y proceso educativo (CH)	Incidencia en autoridades del nivel nacional, regional y local	1	1	Grupo de Pedagogía
			2	4	
		Producción de herramientas para la comprensión del conflicto y socialización en instituciones escolares	1	100	Grupo de Pedagogía
Sistema de Información para el esclarecimiento de hechos	Estrategia de difusión del Observatorio Nacional de Memoria y Conflicto (ONMC)	1	7.813	Observatorio Nacional de Memoria y Conflicto	
	Estrategia de recolección, almacenamiento, valoración y análisis de la información	1	90.000		
Total Estrategias-		12			



Condiciones para la Construcción de Paz

Objetivo Estratégico	RESULTADOS	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores	META 2016	RESPONSABLE	
Condiciones para la Construcción de La Paz	Contribución a la justicia de transición	Implementación del mecanismo no judicial con ex paramilitares firmantes de Acuerdos de la Verdad	1	7.400	Dirección de Acuerdos de la Verdad	
	Alianzas de Cooperación Internacional y con entidades privadas	Desarrollar planes de gestión de alianzas con cada agente de cooperación internacional y entidades privadas	1	20%	Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas	
		Diversificación de las fuentes de cooperación del Centro Nacional de Memoria Histórica	1	10	Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas	
		Consolidación de mecanismos de comunicación efectiva con agentes de la cooperación internacional y otros aliados que permitan un flujo de información continua y oportuna	1	2	Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas	
		Consolidación del mecanismo de seguimiento a alianzas de cooperación	1	100%	Equipo de Cooperación Internacional y Alianzas	
	Transversalización de Estrategia de Participación para las Víctimas -EPV- en el quehacer del CNMH	Incorporación de procesos participativos en el desarrollo de funciones misionales de las áreas del Centro Nacional de Memoria Histórica	1	70%	Estrategia de Participación de las Víctimas	
	Iniciativas de Memoria Histórica apoyadas por el Centro de Memoria Histórica que visibilizan la pluralidad de las memorias	Incorporación de lineamientos de enfoques diferenciales en el proceso misional de apoyo a iniciativas de memoria	1	2	Grupo de Enfoques Diferenciales	
	Procesos de reparación colectiva y medidas de reparación simbólica en memoria histórica que visibilizan la pluralidad de las memorias	Contribución a la visibilización de los enfoques diferenciales con actores relevantes	1	3	Grupo de Enfoques Diferenciales	
	Reparación simbólica a sujetos colectivos en el marco de procesos de reparación colectiva	Articulación interinstitucional	Implementación de acciones de memoria histórica en el marco de procesos de reparación colectiva	1	6	Grupo de Reparaciones Colectivas y Respuesta Judicial
			1	16	Grupo de Reparaciones Colectivas y Respuesta Judicial	
	Reparación simbólica a víctimas individuales y colectivas en cumplimiento de órdenes contenidas en sentencias judiciales	Articulación interinstitucional	2	100%	Grupo de Reparaciones Colectivas y Respuesta Judicial	
			3	100%		
	Total Estrategias-		10			



Efectividad Organizacional

Objetivo Estratégico	RESULTADOS	Nro. ESTRATEGIAS	Nro. Indicadores	META 2016	RESPONSABLE
Efectividad Organizacional	Ciudadanía informada	Fortalecimiento de la herramienta tecnológica para la gestión de PQRS	1	100%	Dirección Administrativa y Financiera
	Recursos y servicios tecnológicos disponibles	Fortalecimiento y modernización de la plataforma tecnológica del CNMH	1	100%	
	Estado del Sistema de Control Interno	Evaluar y hacer seguimiento al estado de madurez de implementación del MECI	1	70%	Grupo de Control Interno
	Estado del Sistema de Control Interno	Evaluar y hacer seguimiento al estado del Sistema de Control Interno del CNMH	2	85%	
	Control del nivel de riesgos	Realizar monitoreo a las acciones establecidas por la entidad para gestionar los riesgos institucionales.	1	15%	
	Efectividad del Proceso Estratégico	Seguimiento y evaluación a los Planes Institucionales y Proyectos de Inversión	1	< 5 %	Grupo de Planeación
			2	< 5 %	
	Efectividad de la Gestión	Fortalecimiento del Sistema Integrado de Planeación y Gestión	1	76	
Prevención del Daño Antijurídico	Formulación e implementación de la política de prevención del daño antijurídico	1	100%	Oficina Asesora Jurídica	
Total Estrategias-		8			

 Centro Nacional de Memoria Histórica	SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS.	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	001
		PÁGINA:	49 de 52

ANEXO No 2

CONSIDERACIONES METODOLOGICAS SOBRE PLANES ESTRATEGICOS E INDICADORES

1.1 Con respecto a las Estrategias:

.Según HENRY MINTZBERG ¹ las estrategias son “*acciones emprendidas al más alto nivel y definen una base continua para enfocar estos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.*”

Las estrategias formales efectivas contienen 3 elementos esenciales:

- a) *Metas u objetivos más importantes que deban alcanzarse.*
- b) *Políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.*
- c) *Programas o secuencias de acción más importantes que deberán lograr las metas definidas dentro de los límites establecidos.*

Según Decreto 2482 de 2012 Metodología para la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, la OCI revisó el significado de algunos términos y definiciones:

Plan: diseño o esquema detallado de lo que habrá de hacerse en el futuro.

Plan Estratégico Sectorial: organiza y orienta estratégicamente las acciones de las entidades pertenecientes a un sector administrativo en un plazo de 4 años, para alcanzar objetivos acordes con la política sectorial y los lineamientos del Plan Nacional de Desarrollo.

Plan Estratégico Institucional: entiéndase como Plan Indicativo Cuatrienal como lo establece la Ley 152 de 1994. Instrumento que organiza y orienta estratégicamente las acciones de la entidad en un plazo de 4 años, para alcanzar objetivos acordes con su misión y con el Plan Nacional de Desarrollo.

Plan de Acción Anual. Es la programación anual de las actividades, proyectos y recursos que va a desarrollar en la vigencia cada dependencia de la entidad y articulado con el Plan Estratégico Sectorial e Institucional.

Actividades: Conjunto de acciones desarrolladas para el logro de los resultados esperados del Plan de Acción Anual. Las actividades no deben entenderse como tareas o funciones.

Objetivo: Propósito que se desea alcanzar, mediante acciones concretas, debe ser medible y cuantificable en un tiempo determinado.

Indicador: es una expresión cuantitativa que mide el cambio de una variable con respecto a otra o respecto a una meta y permite valorar el desempeño.

¹ Consultado en internet. El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos. Pags 5 y 11. Disponible en https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	SEGUIMIENTO Y PRESENTACIÓN DE INFORMES INTERNOS Y EXTERNOS.	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	001
		PÁGINA:	50 de 52

Meta: magnitud o nivel específico de los resultados que se prevé alcanzar en un tiempo determinado (cuatrienal y/o anual).

Estrategia: Determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

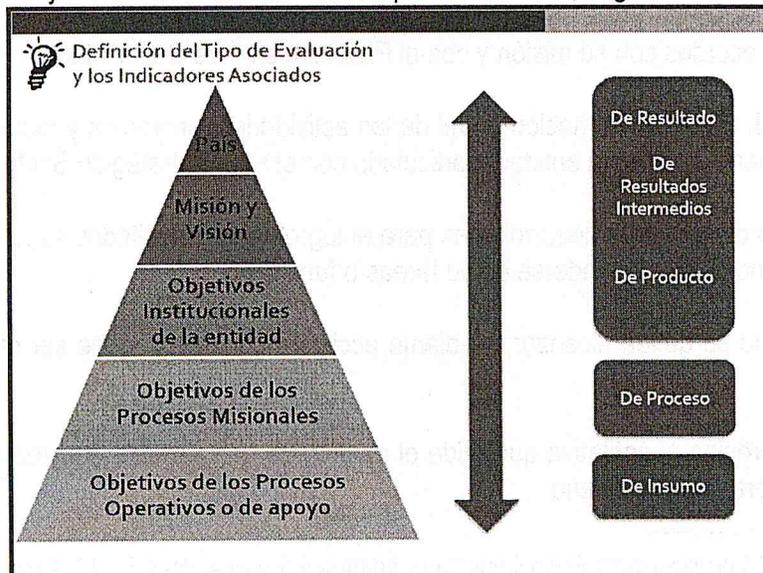
1.3 Con respecto a los indicadores:

En la “Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión”, se menciona que:

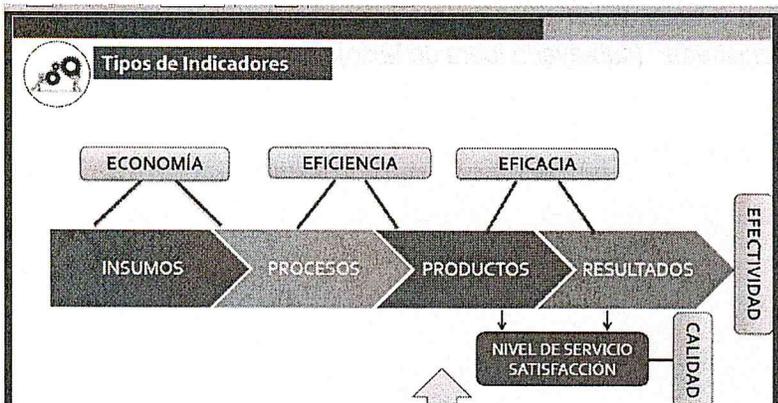
“La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.”

Es evidente que en muchas ocasiones las entidades están obsesionadas con medirlo todo, ¿la razón?: se desea evitar la incertidumbre y por ende garantizar la seguridad. Sin embargo, aunque esta práctica de medir pudiese resultar cómoda, trae consigo una trampa: en la mayoría de los casos se está midiendo lo que es sencillo de medir pero no precisamente lo más significativo...” (Subrayado fuera de texto)

Según la “Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión del DAFP”, se podrían tener en cuenta, por ejemplo, los indicadores de producto definido en la guía como aquel que: *“cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.”* De acuerdo con presentación Power point que se encuentra en la página del DAFP, se refuerza este criterio con un gráfico que muestra el tipo de indicador y el nivel donde es deseable que se formulen, la gráfica es la siguiente:



Adicionalmente, complementando esta gráfica se encuentran LOS TIPOS DE INDICADORES sugeridos de acuerdo con lo que la entidad decida medir, atendiendo a la misma reflexión: "Es necesario medirlo todo?" "¿Que necesito medir?", "¿Qué valor agregado aporta el indicador para la toma de decisiones?", "¿Qué tipo de indicador es el más pertinente para lo que necesito medir?"



Por ejemplo en materia de calidad se sugieren los siguientes tipos de indicadores:

Indicadores de Calidad			
Buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece.			
OPORTUNIDAD	ACCESIBILIDAD	PERCEPCIÓN DE LOS USUARIOS	PRECISIÓN
% Respuestas a los usuarios antes del cumplimiento de los términos de ley.	% de población cubierta por los servicios de atención móvil	% Quejas y Reclamos en un periodo determinado, respecto del total de encuestados.	% de contratos terminados por errores
% Contratos revisados y aprobados en los términos establecidos, respecto del total de contratos en trámite	% de población en condición de discapacidad atendida en el periodo	% Satisfacción de los usuarios frente a la prestación del servicio, respecto al total de encuestados.	Número de fallas reales/ Fallas programadas
% Autorizaciones médicas especiales en menor tiempo al límite establecido.	% de personas que cuentan con cuenta bancaria		% de contratos con uno o más errores por revisiones externas

Con estos criterios generales y de forma independiente al TIPO DE INDICADOR que se elija, la "Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión del DAFP establece los siguientes lineamientos que hacen parte de algunas características que deben poseer los indicadores así:

"En consecuencia una adecuada medición debe ser:

(i) **Pertinente**, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones;



(ii) **Precisa**, debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición;

(iii) **Oportuna**, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir y

(iv) **Económica**, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada." (subrayado fuera de texto).