

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	1 de 33

Fecha emisión del informe	día	23	mes	02	año	2026
---------------------------	-----	----	-----	----	-----	------

Proceso:	Todos los procesos de la entidad
Procedimiento/operaciones.	Transversal a la Entidad
Líder de Proceso: Jefe(s) Dependencia(s):	Líderes de Proceso de la Entidad.
Nombre del seguimiento:	Informe de seguimiento a la evaluación por dependencias correspondiente al cuarto trimestre de 2025, en cumplimiento de la Ley 909 de 2004.
Objetivo:	Realizar el seguimiento a la evaluación por dependencias con corte al cuarto trimestre de 2025, tomando como referencia los resultados de la ejecución del Plan de Acción Institucional, conforme a las metas propuestas y las actividades desarrolladas por cada Dirección. Lo anterior, conforme a lo establecido en el párrafo No. 4 de la Circular No. 04 del 27 de septiembre de 2005 “Evaluación Institucional por Dependencias en Cumplimiento de la Ley 909 de 2004”, expedida por el Consejo Asesor del Gobierno Nacional que indica: “El Jefe de la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces, para hacer la evaluación institucional a la gestión de las dependencias, deberá tener como referente: a) La planeación institucional enmarcada en la visión, misión y objetivos del organismo: b) Los objetivos institucionales por dependencia y sus compromisos relacionados: c) Los resultados de la ejecución por dependencias, de acuerdo a lo programado en la planeación institucional, contenidos en los informes de seguimiento de las Oficinas de Planeación o como resultado de las auditorías y/o visitas realizadas por las mismas Oficinas de Control Interno”.
Metodología	En cumplimiento del rol como tercera línea de defensa (evaluación independiente) de Control Interno, se realizó la verificación del cumplimiento del Plan de Acción Institucional correspondiente al cuarto trimestre de 2025. Para ello, se tomó como base la información reportada por cada área a través del formato “DGE-FT-002, versión 10” consolidada por Planeación, los correos de retroalimentación y los Informes de seguimiento PAI entre el primer y cuarto trimestre de 2025, en los cuales se registra el progreso de los indicadores, actividades, y metas establecidas para el logro de los objetivos institucionales. Es importante precisar que los avances que se presentan en este informe por dependencias corresponden a la estructura organizacional del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) definida en el Decreto 4803 de 2011 y modificada por el Decreto 502 de 2017, asegurando así que el seguimiento se realice conforme al marco normativo vigente aplicable a la entidad.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	2 de 33

	De igual manera, se incorpora la Circular Externa 100-010-2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública como marco normativo de referencia, la cual establece lineamientos para la evaluación de la gestión institucional y orienta el rol de las oficinas de Control Interno en el seguimiento de metas e indicadores. Aunque su aplicación inicia a partir de la vigencia 2026, se toma como sustento técnico para el presente seguimiento. La información requerida para este seguimiento fue solicitada mediante correo electrónico el 9 de febrero de 2026, recibiendo respuesta por parte de Planeación el 17 de febrero de la misma vigencia.
Limitaciones o riesgos del proceso de seguimiento	No se identificó ninguna limitación o riesgo durante este seguimiento.

Asesor de Control Interno	Equipo Evaluador de control interno
Doris Yolanda Ramos Vega	Willson Ernesto Albarracín Gómez

A continuación, Control Interno presenta el seguimiento realizado sobre los resultados del desempeño de cada Dirección y asesoría, conforme a la estructura interna del Centro Nacional de Memoria Histórica (CNMH) definida en el Decreto 4803 de 2011 y modificada por el Decreto 502 de 2017. El análisis incluye la valoración cuantitativa del avance en el cumplimiento de las metas al cuarto trimestre de 2025, así como las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión institucional.

1. GENERALIDADES PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL VIGENCIA 2025

- ✓ El Plan de Acción Institucional se estructura bajo siete (7) objetivos estratégicos establecidos dentro del Plan Estratégico Institucional 2022-2026¹, sobre los cuales se despliega el qué hacer de cada una de las dependencias del Centro Nacional de Memoria Histórica, así:
- ✓ Ampliar la escucha, inclusión y preservación de las memorias de las víctimas, individuales y colectivas, localizadas en el país como en el exilio; a través de procesos de: esclarecimiento de la verdad respecto de las memorias históricas de Colombia, archivos de los derechos humanos, iniciativas de memoria, medidas de satisfacción en el marco de la reparación integral, y demás acciones misionales.
- ✓ Dinamizar la participación de víctimas, organizaciones, comunidades, actores sociales e institucionales en los territorios, en torno al diálogo y la construcción de memoria histórica, en un horizonte de Paz Total.
- ✓ Impulsar, fortalecer y acompañar los procesos de los sitios y lugares de memoria territoriales, en diálogo con el Museo de Memoria Histórica de Colombia como referente nacional e internacional.

¹ Disponible en: https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2024/04/PLAN-ESTRATEGICO-2022-2026-VERSION-2_Marzo2024-1.pdf

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	3 de 33

- ✓ Desarrollar acciones estratégicas de protección, acceso y circulación del conocimiento generado respecto a las memorias históricas y las resistencias.
- ✓ Impulsar e incrementar la apropiación social de la memoria histórica y del esclarecimiento de la verdad en los territorios, integrando acciones de comunicación y pedagogía con enfoque psicosocial, diferencial e interseccional.
- ✓ Poner a disposición de la institucionalidad y de la sociedad el Mecanismo no judicial de Contribución a la Verdad y la Memoria Histórica; así como los aprendizajes en materia de memoria y esclarecimiento de la verdad, teniendo en cuenta las recomendaciones de la Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad.
- ✓ Mejorar la efectividad organizacional, la transversalización y la territorialización del CNMH.
- ✓ El Plan de Acción Institucional es formulado anualmente y para la vigencia 2025 se observa la versión 3 de fecha 6 de agosto de 2025, la cual se encuentra publicada en el enlace: https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2025/08/2-Plan-de-Accion-Institucional-2025-V3_06082025.pdf
- ✓ El Plan de Acción Institucional es objeto de seguimiento trimestral por parte de Planeación, y en él se indica el avance de las metas de cada área de acuerdo con lo proyectado. Los monitoreos realizados en la vigencia 2025 se encuentran publicados en la página web de la entidad, en los siguientes enlaces:

Seguimiento al Plan de Acción 2025 - Primer Trimestre: <https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2025/05/Seguimiento-al-Plan-de-Acci%C3%B3n-2025-Primer-Trimestre.pdf>

Seguimiento al Plan de Acción 2025 - Segundo Trimestre: https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2025/08/Informe-de-Seguimiento-PAI-II-TRIM_05082025.pdf

Seguimiento al Plan de Acción 2025 – Tercer Trimestre: https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2025/11/DGE-FT-004-v5-Informe-de-Seguimiento-al-Plan-de-Acci%C3%B3n_III-Trimestre_13112025_compressed.pdf

Seguimiento al Plan de Acción 2025 – Cuarto Trimestre: https://centrodememoriahistorica.gov.co/wp-content/uploads/2026/01/DGE-FT-004-Informe-de-Seguimiento-al-Plan-de-Acci%C3%B3n_IVTrimestre-min.pdf

- ✓ Conforme a la información suministrada por Planeación, en el siguiente cuadro se presenta el número total de productos y actividades del plan de acción de la vigencia 2025, definidas por cada una de las dependencias del Centro Nacional de Memoria Histórica.

Tabla No.1 Plan de Acción CNMH Vigencia 2025

Indicadores y Actividades Plan de Acción Institucional 2025

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	4 de 33

Dependencia Responsable	Cantidad de Productos/Indicadores	Cantidad de Actividades
Dirección General	36	137
Oficina Asesora Jurídica	8	18
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	7	30
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	8	37
Dirección de Museo de Memoria Histórica	9	43
Dirección de Acuerdos de la Verdad	8	29
Dirección Administrativa y Financiera	11	51
TOTALES	87	345

Elaboración Control Interno, fuente de información archivos:

DGE-FT-004 Informe de Seguimiento al Plan de Acción_IV Trimestre y DGE-FT-020 V1Hoja de Vida Indicador Plan de Acción Institucional.

En la tabla anterior, se observa que el Plan de Acción Institucional 2025, se estructura a través de ochenta y siete (87) productos e indicadores y trescientos cuarenta y cinco (345) actividades.

2. ANÁLISIS GENERAL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

En el numeral 6 “*Condiciones Generales*”, del procedimiento “DGE-PR-003 *Coordinación y Monitoreo del Plan Estratégico y Plan de Acción versión 8*”, se indica que “*El cumplimiento de las metas trimestrales de los indicadores tendrá la siguiente semaforización: Sobresaliente, el avance de la meta está por encima del 90%; Satisfactorio, el avance de la meta está entre el 70% y el 90%; Deficiente, el avance de la meta está por debajo del 70%*”

Sobresaliente	> 90%
Satisfactorio	> al 70% y < al 90%
Deficiente	< 70%

Aplicando la semaforización previamente definida, a continuación, se presenta el nivel de cumplimiento de las metas del plan de acción por cada dependencia, correspondiente al cuarto trimestre, con información consolidada a diciembre de 2025.

2.1. Dirección General

Es importante precisar que en el marco de la estructura organizacional del CNMH, establecida en el Decreto 4803 del 20 de diciembre de 2011, Control Interno, Planeación, Cooperación Internacional y Alianzas y la Estrategia de Comunicaciones, se encuentran vinculadas a la Dirección General. Adicionalmente y conforme a lo previsto en el artículo 9, numeral 14 del Decreto 4803 de 2011, es función de la Dirección General del Centro Nacional de Memoria Histórica: “*Crear, organizar y conformar comités, comisiones y grupos internos de trabajo, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades del servicio y los planes y programas trazados para el adecuado funcionamiento de la entidad*”, en cumplimiento de dicha facultad la Dirección

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	5 de 33

General mediante resolución No. 057 de marzo 15 de 2024 crea la Estrategia de Territorialización y Transversalización del Centro Nacional de Memoria Histórica, la cual también se encuentra adscrita a esta dependencia.

Expuesto lo anterior, a continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección General para un total de treinta y seis (36) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No.2 Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección General al Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Dependencia Responsable Conforme al Plan	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección General	Control Interno	Plan Anual de Auditoría implementado	81Actividades	81Actividades	100,00%
Dirección General	Control Interno	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Control Interno	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH	100%	95,00%	95,00%
Dirección General	Control Interno	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de Control Interno	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Avance en el diseño, implementación y sistematización de procesos de memoria histórica con poblaciones de atención prioritaria asistidos técnicamente.	100%	93,81%	93,81%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Herramientas pedagógicas implementadas en procesos de apropiación de memoria histórica.	23	23	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Realizar Planes Territoriales de Memoria y sus acciones de planeación y concertación participativa.	5	4	80,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Eventos de violencia del conflicto armado nuevos y actualizados documentados.	6000	6000	100,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	6 de 33

Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Fortalecimiento de servicios de información para la gestión del conocimiento del observatorio de memoria y conflicto -OMC-	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Actividades de difusión y socialización del OMC realizadas	20	19	95,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Territorialización y Transversalización	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Estrategia de Territorialización y Transversalización.	100%	91,00%	91,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Estrategia de Comunicaciones externas 2025 formulada, implementada y monitoreada.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Estrategia de Comunicaciones Internas 2025 formulada, implementada y monitoreada.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Piezas comunicativas de iniciativas o procesos de construcción de memoria y esclarecimiento de la verdad.	100%	100%	100,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH	100%	100,00%	100,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	7 de 33

Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	93,00%	93,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	65,00%	65,00%
Dirección General	Estrategia de Comunicaciones	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Estrategia de Comunicaciones.	100%	55,00%	55,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Iniciativas de Cooperación Internacional gestionadas.	24	24	100,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Espacios de visibilización de la misionalidad del CNMH coordinados.	24	24	100,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Comités de seguimiento al tablero de control del ECIA realizados.	12	12	100,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Cooperación Internacional y Alianzas	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de Cooperación Internacional y Alianzas.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Planeación	Consolidar la medición del desempeño físico y presupuestal de los proyectos de inversión del CNMH.	11	11	100,00%
Dirección General	Planeación	Estrategia de Participación Ciudadana actualizada y con seguimiento a su implementación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Planeación	Seguimiento en la vigencia 2025 a los planes institucionales del CNMH a cargo del Grupo de Planeación.	100%	100,00%	100,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	8 de 33

Dirección General	Planeación	Seguimiento al cumplimiento de metas de la Política Nacional de Atención y Reparación Integral a Víctimas y otras políticas públicas relacionadas con el mandato misional del CNMH realizado.	100%	95,00%	95,00%
Dirección General	Planeación	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	87,00%	87,00%
Dirección General	Planeación	Acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Planeación	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Planeación	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado del Grupo de Planeación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección General	Planeación	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025					95,83%

En la tabla anterior se observa que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Dirección General fue del **95,83%**, ubicándose en la escala **“Sobresaliente”**. No obstante, al examinar los indicadores de manera individual, se evidencia que algunas metas no alcanzaron su cumplimiento total para el cuarto trimestre de la vigencia, lo cual impactó el promedio de la Dirección General, así:

Para los siguientes indicadores, Control Interno verificó y analizó las dificultades reportadas en el numeral 2.2 *“Dificultades”* y las acciones implementadas para afrontarlas, consignadas en el numeral 2.3 *“Acciones realizadas para afrontar las dificultades”* del formato Reporte de Seguimiento de Indicadores Plan de Acción DGE-FT-002, dado que su cumplimiento se clasificó con desempeño **“Satisfactorio”** y **“Deficiente”**.

- ✓ *“Realizar Planes Territoriales de Memoria y sus acciones de planeación y concertación participativa”*, asociado a la Estrategia de Territorialización y Transversalización, con un cumplimiento del **80% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	9 de 33

Para el primer trimestre, la meta establecida era de cero (0), con un cumplimiento de cero (0). Para este periodo el área reportó como dificultad *“Existen dificultades presupuestales para la consolidación de los Planes Territoriales de Memoria acorde a la necesidad y la planificación prevista, así como a la metodología que permite los compromisos establecidos, por lo que se hizo necesaria la articulación con entes territoriales y otras organizaciones para lograr su financiación.*

Es importante determinar la capacidad de direcciones y áreas para asumir los compromisos dentro de los Planes, y que estos puedan integrarse a las programaciones y metas establecidas en sus planes operativos.”; en atención a esta situación, informó como medida “Para las dificultades presupuestales se están realizando alianzas con entes territoriales (Gobernaciones y Alcaldías) y con otras instituciones del estado para conseguir recursos que garanticen la aplicación completa del PTM.

En cuanto a la capacidad de compromisos por parte de las direcciones y áreas se realiza un estudio cuantitativo de las metas que pueden asumir cada proceso con el fin de adaptarse a esta capacidad y así establecer el límite específico de cada plan territorial.”

Para el segundo trimestre, la meta programada fue de uno (1) alcanzando un cumplimiento de dos (2), equivalente al 200% de lo proyectado. El área reportó que *“No se presentaron dificultades ya que se realizaron dos Planes cumpliendo con la meta del trimestre.”*, y en la sección acciones realizadas para afrontar las dificultades indicó que *“No existieron dificultades. Sin embargo, entre los aprendizajes se dieron una amplia convocatoria y la articulación con entes locales para el cumplimiento del PTM”*

En el tercer trimestre, la meta propuesta era de dos (2), con un cumplimiento de cero (0). El área reportó como dificultad *“Es difícil lograr establecer una agenda de PTM con las comunidades y organizaciones. La logística y la convocatoria de los eventos depende en buena medida de las agendas de las organizaciones en territorio, especialmente de las Mesas de Participación Efectiva de Víctimas.”*, en atención a esta situación, informó como medida *“Se intenta concertar con las Mesas de Participación y con las organizaciones en territorio espacios y tiempos que permitan lograr hacer los PTM y que coincidan con acciones o momentos de estas organizaciones.”*

Control Interno evidenció que para este periodo en los formatos reporte de seguimiento indicadores plan de acción DGE-FT-002, Planeación realizó retroalimentación a la Estrategia de Territorialización y Transversalización respecto al avance cuantitativo y cualitativo, dificultades, acciones correctivas y soportes. Ante lo anterior, es importante que Territorialización conserve la trazabilidad de la retroalimentación realizada, registrando en el mismo y único formato los ajustes sugeridos por Planeación, dado que, durante la revisión, se *observaron dos (2) versiones del formato DGE-FT-002 en Word: El primero con nombre “3. Reporte_3trim2025_ETTPAI3” y el segundo “Ajuste 3. Reporte_3trim2025_ETTPAI3”, lo cual puede evitar materialización de riesgos como trazabilidad, integridad, control documental y confiabilidad de la información.*

En el cuarto y último trimestre, la meta programada era de dos (2) la cual se cumplió en su totalidad. La Estrategia de Territorialización y Transversalización reportó como dificultades *“Es difícil lograr establecer una agenda de PTM con las comunidades y organizaciones. La logística y la convocatoria de los eventos depende en buena medida de las agendas de las organizaciones en territorio, especialmente de las mesas de Participación Efectiva de Víctimas”*; para contrarrestarla informó como acción *“Se intenta concertar con las Mesas de Participación y con las organizaciones en territorio espacios y tiempos que permitan lograr hacer los PTM y que coincidan con acciones o momentos de*

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	10 de 33

estas organizaciones”. Si bien es cierto se observa cumplimiento de la meta propuesta para este periodo, en la retroalimentación realizada por parte de Planeación se indica que “...No obstante, no se evidenció el cumplimiento de la meta rezagada del tercer trimestre de 2025.”

- ✓ “Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH”, asociado a Planeación y con un cumplimiento del **87% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre se propuso una meta del 35%, la cual se cumplió en su totalidad, la dependencia indicó que “No se presentaron dificultades para las actividades a cumplir” y que “No Aplica” acciones para afrontarlas.

En el segundo trimestre se cumplió con un 17% frente a una meta propuesta del 20%. El área reportó la dificultad “Se proyectó la actualización del documento SIP-PR-001 Elaboración, actualización y control de información documentada, no obstante, teniendo en cuenta la adquisición del software DARUMA por parte de la Entidad para automatizar la planeación y la gestión institucional, incluyendo la gestión de los métodos de operación, la actualización de este procedimiento se reprograma para el último trimestre de la vigencia.”, como acción para afrontarla se proyectó “Reprogramación de la actualización del SIP-PR-001 Elaboración, actualización y control de información documentada”.

Para el tercer trimestre la dependencia cumplió con el total de la meta programada del 25%. Indicó como dificultad “Se mantiene en rezago la actualización del documento SIP-PR-001 Elaboración, actualización y control de información documentada, debido a la adquisición del software DARUMA por parte de la Entidad para automatizar la planeación y la gestión institucional, incluyendo la gestión de los métodos de operación, la actualización dependerá de la definición de lineamientos para la administración y gestión de la información documentada a través del software daruma.”, proponiendo como acción para afrontarla “Suspender la actualización del SIP-PR-001 Elaboración, actualización y control de información documentada hasta el IV trimestre”.

En el cuarto trimestre cumplió con un 10% frente a la meta programada del 20%. El área reportó como dificultad “Este trimestre se presentó el incumplimiento al Plan de mantenimiento MOP debido a alta carga de actividades para las personas relacionadas con la actualización de la información documental, además, dado que la puesta en producción de Daruma se prorroga hasta el año 2026 varios de los procedimientos y formatos no lograron ser actualizados.” Y como acción para afrontarla se propuso “Para la puesta en producción e implementación de la herramienta daruma, Planeación contará un nuevo recurso con amplia experiencia en el manejo de la herramienta daruma. Respecto a la información documental que presenta incumplimiento en su modificación, para el 2026 se establecerá un nuevo Plan de mantenimiento MOP para Planeación, en busca de actualizar la totalidad de su información documentada”.

- ✓ “Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH”, asociado a la Estrategia de Comunicaciones y con un cumplimiento del **65% (Deficiente)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre se programó una meta del 35% con un cumplimiento del 5%. La dependencia reportó “No se presentan dificultades al respecto” y que “No Aplica” acciones para afrontarlas.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	11 de 33

Durante el segundo trimestre se programó una meta del 20% con un cumplimiento del 55%, reflejando un sobrecumplimiento. El área reportó que *“Durante el periodo reportado no se han presentado dificultades considerables que pongan en riesgo la consecución de metas.”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

En el tercer trimestre no se presentó avance frente la meta programada del 25%. El área reportó *“Durante el periodo no se han presentado dificultades considerables que pongan en riesgo la consecución de metas”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

Para el cuarto trimestre, frente a una meta programada del 20%, se cumplió con un 5%. La dependencia reportó *“Durante el periodo reportado no se han presentado dificultades considerables que pongan en riesgo la consecución de metas”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

- ✓ *“Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Estrategia de Comunicaciones.”*, asociado a la Estrategia de Comunicaciones y con un cumplimiento del **55% (Deficiente)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre se programó una meta del 5% de la cual no se presentó avance. El área reportó *“No se presentaron dificultades”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

En el segundo trimestre se programó una meta del 45%, de la cual se cumplió con un 50%, evidenciando un sobrecumplimiento para este periodo. El área reportó *“Durante el periodo no se han presentado dificultades considerables que pongan en riesgo la consecución de metas”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

En el tercer trimestre se programó una meta de 5%, la cual se cumplió en su totalidad. La dependencia reportó *“Durante el periodo reportado no se han presentado dificultades considerables que pongan en riesgo la consecución de metas”* y que *“No Aplica”* acciones para afrontarlas.

Finalmente, para el cuarto trimestre, en la información suministrada por Planeación no se evidenció el reporte del indicador ECOMPA17 – Archivo Físico, el cual debía ser remitido por la Estrategia de Comunicaciones; por lo tanto, Control Interno no pudo identificar las dificultades presentadas ni las acciones implementadas para contrarrestarlas. No obstante, de acuerdo con el informe de seguimiento de Planeación, la meta establecida para este periodo era del 45 %, frente a la cual la Estrategia de Comunicaciones no registró avances.

Frente a lo anterior, y conforme a la respuesta a la retroalimentación del informe remitida por Planeación mediante correo electrónico del 6 de marzo de 2026, se precisa que lo expuesto en este apartado no constituye un hallazgo, sino una observación derivada del análisis de la información disponible durante el seguimiento.

En dicha comunicación, Planeación manifestó *“Respetuosamente, se solicita a la oficina de Control Interno ajustar la redacción del hallazgo, precisando que Planeación realizó el requerimiento formal de la información mediante correo electrónico (se adjunta soporte). En dicho trámite, la Estrategia de Comunicaciones manifestó estar avanzando en los medios de verificación del indicador; sin embargo, el área no procedió con la formalización en el formato establecido según el procedimiento. Por lo anterior, es importante aclarar que Planeación suministró la totalidad de la información recibida por parte del área responsable, la cual fue insuficiente por causas ajenas a nuestra gestión.”*

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	12 de 33

Como soporte de lo anterior, Planeación remitió copia de los correos electrónicos del 28 y 29 de enero de 2026, en los cuales se evidencia que solicitó formalmente a la Estrategia de Comunicaciones el reporte del cuarto trimestre del Plan de Acción Institucional 2025, indicando que *“respecto a los indicadores ECOM6 (MOP) y ECOM7 (Archivo de Gestión), no se observó reporte de seguimiento al indicador”*. Posteriormente, la Estrategia de Comunicaciones informó que *“estamos avanzando en los medios de verificación del indicador ECOMPA17 Archivo Físico para poder reportarlo”*.

En este sentido, a partir de la revisión de los soportes remitidos por Planeación, se observa que dicha dependencia realizó el requerimiento formal de la información al área responsable; por lo tanto, la ausencia del reporte del indicador no es atribuible a la gestión de Planeación, sino a la falta de entrega y formalización del reporte por parte de la Estrategia de Comunicaciones conforme al procedimiento establecido.

A partir de lo anterior, se puede observar que, al cierre de la vigencia 2025 la Dirección General presenta un desempeño general sobresaliente, evidenciando esfuerzos significativos por parte de las dependencias para cumplir con las metas programadas. No obstante, al analizar el comportamiento por cada indicador, se observan rezagos, incumplimientos y sobrecumplimientos en determinados trimestres, lo que incidió en el promedio general; asimismo, las dificultades para coordinar agendas con actores territoriales afectaron los Planes Territoriales de Memoria; la actualización del MOP se vio afectada por la implementación del Software DARUMA, lo que generó reprogramaciones y rezagos en la actualización de documentos; y, en la Estrategia de Comunicaciones, no se reportaron dificultades ni acciones de mejora en algunos indicadores con bajo cumplimiento, adicionalmente no se suministró el reporte del indicador ECOMPA17 Archivo Físico para el cuarto trimestre de 2025.

En este contexto, se evidencia que la Estrategia de Comunicaciones presenta oportunidades de fortalecimiento en el seguimiento y reporte de sus indicadores, particularmente en el análisis de las causas del bajo cumplimiento, el registro de dificultades y acciones de mejora, y la entrega oportuna de la información. Estas situaciones limitaron el seguimiento integral de los indicadores y afectan la trazabilidad y confiabilidad de la información, por lo que resulta necesario fortalecer los mecanismos internos de control y reporte, con el fin de mejorar la gestión y el monitoreo de los indicadores en próximas vigencias.

2.2. Oficina Asesora Jurídica

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Oficina Asesora Jurídica para un total de ocho (8) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No.3 Cumplimiento Metas Plan de Acción Oficina Asesora Jurídica al Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Oficina Asesora Jurídica	Mecanismos o herramientas para la Política de Prevención de Daño Antijurídico aprobada por el Comité de Conciliación del CNMH implementados.	100%	100,00%	100,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	13 de 33

Oficina Asesora Jurídica	Procesos o actuaciones judiciales y/o administrativas atendidas.	100%	100,00%	100,00%
Oficina Asesora Jurídica	Actos Administrativos y procesos contractuales tramitados.	100%	100,00%	100,00%
Oficina Asesora Jurídica	Conceptos jurídicos y solicitudes atendidas.	100%	100,00%	100,00%
Oficina Asesora Jurídica	Actualización normativa.	100%	100,00%	100,00%
Oficina Asesora Jurídica	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Oficina Asesora Jurídica	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	96,00%	96,00%
Oficina Asesora Jurídica	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Oficina Asesora Jurídica.	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				99,50%

En la tabla anterior se observa que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Oficina Asesora Jurídica fue del **99,50%**, ubicándose en la escala “**Sobresaliente**”, lo que constituye un resultado altamente favorable para la dependencia al final de la vigencia.

En este sentido, es importante asegurar la sostenibilidad de este nivel de cumplimiento, mediante un seguimiento constante a los indicadores y la oportuna gestión de situaciones que puedan incidir en los resultados. Lo anterior permitirá que al cierre de cada vigencia se consolide un desempeño destacado, reflejando eficacia y compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades institucionales de la Oficina.

2.3. Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica

En la siguiente tabla, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica para un total de siete (7) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No. 4 Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Aprobación e Implementación de la Política de Investigación del CNMH.	100%	80,00%	80,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	14 de 33

Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Satisfacción de la población beneficiaria de las IMH y de las Estrategias de Reparaciones.	4	6	150,00%
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH.	100%	80,00%	80,00%
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Apoyo a los Planes Territoriales de Memoria Histórica.	100%	95,00%	95,00%
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	40,00%	40,00%
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	87,00%	87,00%
Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Dirección para la Construcción de Memoria Histórica.	100%	95,00%	95,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				89,57%

En la tabla anterior se observa que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica -DCMH alcanzó un **89,57%**, ubicándose en la escala **“Satisfactorio”**. Al analizar los resultados de manera individual, se evidencia que la meta del indicador *“Satisfacción de la población beneficiaria de las IMH y de las Estrategias de Reparaciones”* fue superada ampliamente, mientras que los demás indicadores no lograron cumplir con el nivel esperado (100%) para el cuarto trimestre de la vigencia, lo cual incidió de importante en el promedio obtenido por esta Dirección.

En este contexto, Control Interno verificó y analizó las dificultades reportadas en el numeral 2.2 *“Dificultades”* y las acciones implementadas para afrontaras, consignadas en el numeral 2.3 *“Acciones realizadas para afrontar las dificultades”* del formato Reporte de Seguimiento de Indicadores Plan de Acción DGE-FT-002, respecto de aquellos indicadores cuyo cumplimiento se clasificó con desempeño **“Satisfactorio”** y **“Deficiente”** así:

- ✓ *“Aprobación e Implementación de la Política de Investigación del CNMH”*, con un cumplimiento del **80% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre, la meta propuesta era del 25%, frente a la cual el área no presentó avances. La dirección reportó como dificultad *“Hubo demora en la entrega de las recomendaciones de la dirección técnica, implicando dilación en la puesta en marcha de los ajustes necesarios. Dicho encuentro sólo fue posible hasta la última semana de febrero de 2025. Lo anterior afecta el cumplimiento del indicador en el trimestre porque apenas se está pasando a la revisión de la nueva dirección técnica de la DCMH, por lo que no se ha hecho la correspondiente revisión y ajustes, para poder luego pasar a las demás instancias directivas del CNMH.”*; como acción para afrontar esta

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	15 de 33

situación, reportó *“Solicitar de manera reiterada a la DT de la DCMH, la entrega de las recomendaciones, así como insistir en una reunión para ampliar la comprensión de las nuevas solicitudes, dado que es imposible avanzar en el desarrollo del documento sin estos insumos y orientaciones.”*

Para el segundo trimestre, la meta programada también era del 25% sin registrar avances. La DCMH reportó la dificultad *“El nuevo proceso de revisión del documento de trabajo está proyectado para finalizar el mes de agosto, significando que no se generarán avances sobre el indicador”*; como medida para afrontarla, informó la acción *“Proyectar la lectura y nuevas recomendaciones para el final del mes de agosto”*.

Para el tercer trimestre, nuevamente se programó una meta del 25%, sin presentarse avances. El área reportó la dificultad *“El nuevo proceso de revisión del documento de trabajo está proyectado para finalizar el mes de octubre, significando que no se generarán avances sobre el indicador.”*; como acción para afrontar esta situación, informó *“Proyectar la lectura y nuevas recomendaciones para el final del mes de agosto.”*

Finalmente, para el cuarto trimestre, se programó una meta del 15%, frente a la cual se alcanzó un cumplimiento del 80%, reflejando un sobrecumplimiento para este periodo. La DCMH reportó la dificultad *“Tiempo de espera para poder recibir y entregar en enero del 2026 los últimos ajustes y solicitudes al respecto. Esta situación implica tener pendiente un 20% para el cumplimiento correspondiente al 5% del tercer trimestre, pues, aunque se llevó al Comité Directivo, aún no cuenta con la aprobación final. A su vez, el 15% faltante corresponde al proceso editorial y publicación en el SIG, que surtirá una vez se apruebe el documento final.”* Como acción para afrontar esta situación se propuso *“Entrega a Planeación del CNMH del nuevo documento de trabajo en el primer trimestre del 2026 para su aprobación y publicación en el SIG.”*

De lo anterior Control Interno puede concluir que, el comportamiento del indicador evidencia una alta dependencia de tiempos de revisión y aprobación interna del documento de la Política de Investigación, incluyendo la validación técnica por parte de la Dirección Técnica, la aprobación del Comité Directivo, el proceso editorial y su publicación en el SIG. Dichas situaciones generaron rezagos durante los primeros trimestres y concentró el cumplimiento en el último periodo. Lo anterior sugiere la necesidad de ajustar la planeación a los tiempos reales del proceso y fortalecer la gestión anticipada de las aprobaciones requeridas.

- ✓ *“Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH”, con un cumplimiento del **80% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.*

Para el primer trimestre se programó una meta del 20%, con un avance de cumplimiento frente a esta del 10%. La DCMH informó como dificultad *“Identificación de falta de seguimiento y de claridad de las fuentes que reportaron avances durante 2023, además de no poder identificar el seguimiento en el 2024. Se iniciaron los seguimientos respectivos dentro de la DCMH para estos temas, pero no hay mayor claridad al respecto, implicando la reconstrucción de los registros y el seguimiento de los comunicados de personas que ya no hacen parte del CNMH.”*; frente a esta situación, indicó como acción afrontarla *“Se revisó la delegación del seguimiento del indicador, definiendo que sería el profesional especializado, René Cañón, quien apoyaría esta labor. Identificar la información reportada, los medios y las fuentes de registro, para corroborar y actualizar los datos entregados. Por otra parte, se hace*

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	16 de 33

necesario ampliar el alcance de las acciones a las estrategias de Reparaciones e Iniciativas porque no hay evidencias que se esté dando cumplimiento a la divulgación del legado de la CEV en dichas estrategias.”

En el segundo trimestre se programó una meta del 20%, con un avance de cumplimiento frente a esta del 10%. La DCMH reportó la dificultad *“La ubicación de los archivos que soportan la gestión del 2024 no tienen una ubicación clara en la DCMH, de hecho, para poder conocerlos fue necesario acudir a los expedientes de Planeación. Lo anterior quiere decir que las gestiones frente a este indicador en 2024 no fueron bien definidas, asignadas y que la implementación tampoco contó con los alcances esperados.”*; como medida para contrarrestar esta situación, señaló la acción *“Identificación de los archivos y demás soportes de las acciones frente a este indicador en 2024, tarea en conjunto con Planeación.”*

También se presentó a la DT de la DCMH la necesidad de organizar y proyectar de otra manera las acciones para este indicador, reconociendo que también deben plantearse acciones para la estrategia de Iniciativas y de Reparaciones, asunto que aún está en proceso de concertación”.

En el tercer trimestre se cumplió en su totalidad la meta programada para este periodo, correspondiente al 30%. La DCMH registró la dificultad *“El avance del indicador proviene del trabajo realizado en conjunto con Planeación, quienes han definido la reformulación de las acciones de este indicador.”*; en atención a esta situación, informó la acción *“Concertación con los liderazgos de Reparaciones e Iniciativas para formular acciones en los procesos y procedimientos de cada una de estas estrategias, además de mantener el seguimiento al análisis y difusión del legado de la CEV en Investigaciones.”*

En el cuarto trimestre también se cumplió en su totalidad la meta proyectada para este periodo, siendo esta del 30%. La dependencia reportó la dificultad *“Acciones desarrolladas transversalmente en todo el CNMH, por lo que el reporte actual es parcial, al focalizarse solamente en la DCMH”*; como acción para afrontarla registró *“Concertación con los liderazgos de Reparaciones e Iniciativas para desarrollar acciones en los procesos y procedimientos de cada una de estas estrategias, además de mantener el seguimiento al análisis y difusión del legado de la CEV en Investigaciones, mediante el reporte de cada proyecto de investigación de la actual vigencia, para exponer el uso y apropiación del legado de la CEV en cada tema de investigación”.*

Aunque el indicador alcanzó un cumplimiento satisfactorio al cierre de 2025, durante los dos primeros trimestres se presentaron dificultades en la gestión de la información, la definición de responsables y la organización de soportes, lo que afectó el avance oportuno de las metas. Si bien en el tercero y cuarto trimestre se evidenció una mejora en su gestión, el indicador involucra acciones de varias áreas del CNMH y el reporte se realizó de forma parcial, lo que no refleja la totalidad de los avances.

- ✓ *“Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH”*, con un cumplimiento del **87% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre se programó una meta del 35%, con un avance de cumplimiento frente a esta del 30%. La DCMH informó como dificultad *“No fue posible participar en los espacios de sensibilización”*; frente a esta situación, indicó como acción afrontarla *“Se espera poder participar en la sensibilización en el próximo trimestre”.*

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	17 de 33

En el segundo trimestre se cumplió en su totalidad la meta proyectada para este periodo, siendo esta del 20%. La dependencia reportó que *“No se presentaron dificultades durante este trimestre”*; e indico en la sección acciones para afrontar las dificultades que *“No aplica”*.

En el tercer trimestre también se cumplió en su totalidad la meta proyectada para este periodo, siendo esta del 25%. El área reportó que *“No se presentaron dificultades durante este trimestre”*; e indico en la sección acciones para afrontar las dificultades que *“No aplica”*.

Y para el cuarto trimestre se programó una meta del 20%, con un avance de cumplimiento frente a esta del 12%. La DCMH reportó que *“No se presentaron dificultades durante este trimestre”*; e indico en la sección acciones para afrontar las dificultades que *“No aplica”*.

Aunque el indicador alcanzó un cumplimiento satisfactorio al cierre de 2025, se presentaron avances parciales en el primer y cuarto trimestre. Mientras que en el primer trimestre se identificaron dificultades que explican el rezago, en el cuarto trimestre no se reportaron causas ni acciones de mejora, lo que dificulta comprender los factores que afectaron el cumplimiento y limita la adopción de medidas oportunas para fortalecer la gestión del indicador.

- ✓ *“Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.”*, con un cumplimiento del **40% (Deficiente)** a diciembre de 2025.

En el primer trimestre se alcanzó un avance del 5% frente a la meta programada del 25%. La dependencia señaló como dificultad *“No se consiguió avanzar en la actividad de “elaborar y acordar con el Grupo de Planeación un plan de trabajo de la dependencia frente a los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación” debido a que la contratación de las personas encargadas de llevar a cabo dicha actividad se efectuó el 26 de marzo de 2025.”*; para atender esta situación, reportó como acción *“Se realizó la contratación de las profesionales encargadas de llevar a cabo estas actividades.”*

Para el segundo trimestre se repite el mismo nivel de cumplimiento, con un 5% frente a la meta del 25%. La DCMH informó la dificultad *“Teniendo en cuenta que ya se encuentra formulado el Plan de Gestión del Conocimiento se deben emprender acciones urgentes para dar inicio al proceso de implementación”*; para atender esta situación, señaló como acción *“Se han definido responsables al interior de la DCMH para garantizar que el Plan de trabajo se implementará”*.

Para el tercer trimestre, el comportamiento se mantiene, registrando nuevamente un avance del 5% frente a la meta del 25%. La Dirección reportó como dificultad *“Teniendo en cuenta que ya se encuentra formulado el Plan de Gestión del Conocimiento se deben emprender acciones urgentes para dar inicio al proceso de implementación.”*, frente a esta situación, indicó como acción *“Se han definido responsables al interior de la DCMH para garantizar que el Plan de trabajo se implementará.”*

Finalmente, en el cuarto trimestre se cumplió en su totalidad con la meta proyectada para este periodo, siendo esta del 25%. El área indicó en la sección de dificultades *“No aplica”* y reportó en la sección acciones para afrontar las dificultades que *“No aplica”*.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	18 de 33

Desde la perspectiva de Control Interno, el cumplimiento del 40% evidencia debilidades en la planeación y en la oportunidad de la ejecución durante la vigencia 2025.

En los tres primeros trimestres se presentó un rezago sostenido (5% frente a metas del 25%), asociado a la contratación tardía del personal responsable y a la falta de inicio efectivo de la implementación del plan, pese a encontrarse formulado. Aunque se definieron responsables, no se reportaron resultados concretos que evidenciaran avances significativos durante el segundo y tercer trimestre.

En el cuarto trimestre se alcanzó la meta prevista, lo que permitió mejorar levemente el resultado anual; no obstante, este cumplimiento se presentó de manera tardía frente a lo programado para la vigencia.

2.4. Dirección de Archivo de los Derechos Humanos

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección de Archivo de los Derechos Humanos para un total de ocho (8) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No. 5 Nivel de Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección de Archivo de los Derechos Humanos Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Municipios con procesos de memoria documental preservada.	14	14	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Archivo de Derechos Humanos y memoria histórica de una organización de mujeres, caracterizado, registrado, protegido y recibido para su incorporación al Archivo Virtual de los Derechos Humanos.	100%	100%	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Acciones de Apropiación e Incidencia Institucional.	10	10	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Apoyo a los Planes Territoriales de Memoria Histórica.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	19 de 33

Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Archivo de los Derechos Humanos	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la DADH.	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				100,00%

Se observó que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas de los indicadores del plan de acción de la Dirección de Archivo de los Derechos Humanos alcanzó el **100,00%**, ubicándose en la escala “**Sobresaliente**”. Este resultado lo que constituye un desempeño altamente favorable y evidencia el compromiso, la organización y la gestión efectiva de la dependencia durante la vigencia.

En este sentido, se reconoce el cumplimiento integral de los indicadores y se recomienda conservar el nivel alcanzado en las próximas vigencias, mediante un seguimiento permanente y la gestión oportuna de las situaciones que puedan incidir en los resultados. Esto permitirá consolidar un desempeño destacado, reflejando eficacia y compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades institucionales de la Dirección.

2.5. Dirección de Museo de Memoria Histórica

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección de Museo de Memoria Histórica para un total de nueve (9) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No. 6 Nivel de Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección de Museo de Memoria Histórica Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Informes de seguimiento al proceso constructivo del museo de la memoria.	4	3	75,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Avance de la actualización de lineamientos de política de museo.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Avance de la elaboración de lineamientos de política de museo.	100%	80,20%	80,20%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Plan de medición del impacto de fortalecimiento de lugares de memoria.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Apoyo a los Planes Territoriales de Memoria Histórica.	100%	103,00%	103,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	20 de 33

Dirección de Museo de Memoria Histórica	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	95,00%	95,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Museo de Memoria Histórica	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Dirección de Museo de la Memoria.	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				94,80%

En la tabla anterior se observa que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Dirección de Museo de Memoria Histórica - DMMH alcanzó un **94,80%**, ubicándose en la escala **“Sobresaliente”**. No obstante, al analizar los indicadores de manera individual, se evidencia que algunas metas no alcanzaron su cumplimiento total para el cuarto trimestre de la vigencia, lo cual incidió en el promedio general obtenido por la DMMH.

En este contexto, Control Interno verificó y analizó las dificultades reportadas en el numeral 2.2 *“Dificultades”* y las acciones implementadas para afrontarlas, consignadas en el numeral 2.3 *“Acciones realizadas para afrontar las dificultades”* del formato Reporte de Seguimiento de Indicadores Plan de Acción DGE-FT-002, respecto de aquellos indicadores cuyo cumplimiento se clasificó con desempeño **“Satisfactorio”** así:

- ✓ *“Informes de seguimiento al proceso constructivo del museo de la memoria”*, con un cumplimiento del **75% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre, la meta programada era de uno (1) la cual se cumplió en su totalidad. La DMMH reportó la dificultad *“De conformidad con lo expuesto en algunos de los acápites del presente informe, se indica que, conforme lo dispuesto por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (Circular No. 002 de 2025 emitida por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público - en aplicación del párrafo transitorio del artículo 339 de la Ley 2294 de 2023, se requirió al CNMH para el reintegro de recursos de vigencias anteriores en suma de \$24.693.027.801.14), uno de los aspectos de mayor relevancia está relacionado con la recomposición de los recursos y en atención a estos la continuidad del proyecto constructivo.*

Continuar con la alianza estratégica con la ANIM, en atención a los términos previstos para la finalización del Acuerdo y el Convenio suscritos entre la Agencia y el CNMH.”; como medida para afrontarla, informó la acción “Ingentes esfuerzos se realizaron desde la Dirección General y la Dirección de Museo de la Memoria para que estos recursos no fueran objeto de la circular, lo anterior atendiendo la trazabilidad del proyecto y la vigencia del Convenio y el Acuerdo suscrito con la ANIM, esto implicó la revisión técnica de los espacios y el metraje a intervenir conforme con la definición de funcionalidad requerida. Estas mesas técnicas se desarrollaron al interior de la Dirección de Museo y con la ANIM realizando varios ejercicios de proyección.

Con la aprobación de la ficha de inversión de los recursos 2025 y los recursos en valor líquido cero se procedió a la realización de mesas técnicas de valoración de los escenarios de habilitación de espacios y con esto adelantar la contratación correspondiente por parte de la ANIM.”

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	21 de 33

En el segundo trimestre, la meta programada también era de uno (1) la cual se cumplió en su totalidad. Esta Dirección reportó en la sección dificultades que *“No se presentaron dificultades para el desarrollo del hito.”*; y en la sección de acciones para afrontarlas el área no registró información.

Para el tercer trimestre, nuevamente se programó una meta de uno (1) sobre la cual no se presentó avance. Es importante resaltar que en la retroalimentación realizada por Planeación se indicó que *“Con el avance reportado, la meta trimestral tendría un avance de 0 con un cumplimiento del 0% frente a la meta del 1. Este resultado ubica al indicador en la ZONA DE RIESGO”*. Para este periodo la Dirección informó la dificultad *“La principal dificultad radica en que la fecha establecida para la entrega del avance del indicador no coincide con el cronograma de envío de los informes mensuales de la Fiducia. Este último contempla un plazo de hasta quince (15) días hábiles para su entrega, lo cual impide consolidar el informe trimestral completo antes del día 10 de cada mes. En consecuencia, el reporte del último mes del trimestre siempre se encuentra en elaboración al momento del corte.”*; en atención a esta situación, señaló como acción *“Se revisará juntamente con el equipo de supervisión de obra, la pertinencia de ajustar el indicador, con el fin de evaluar si requiere ser modificado y presentado al equipo de Planeación para su ajuste. Esto permitirá reflejar de manera más precisa los tiempos reales de entrega de los informes, considerando que las fechas establecidas no coinciden con las de la información remitida por la Fiducia.”*

Finalmente, para el cuarto trimestre, la meta programada era de uno (1) la cual se cumplió en su totalidad. La DMMH reportó como dificultad *“La principal dificultad radica en que la fecha establecida para la entrega del avance del indicador no coincide con el cronograma de envío de los informes mensuales de la Fiducia. Este último contempla un plazo de hasta quince (20) días para su entrega, lo cual impide consolidar el informe trimestral completo antes del día 10 de cada mes. En consecuencia, el reporte del último mes del trimestre siempre se encuentra en elaboración al momento del corte.”*; para contrarrestar esta situación informó como acción *“Se revisará juntamente con el equipo de supervisión de obra, la pertinencia de ajustar el indicador, con el fin de evaluar si requiere ser modificado y presentado al equipo de Planeación para su ajuste. Esto permitirá reflejar de manera más precisa los tiempos reales de entrega de los informes, considerando que las fechas establecidas no coinciden con las de la información remitida por la Fiducia”*.

Desde la perspectiva de Control Interno, el cumplimiento del 75% para este indicador, refleja un desempeño satisfactorio durante la vigencia 2025; sin embargo, su comportamiento evidencia aspectos susceptibles de mejora para garantizar el logro del 100% en futuras vigencias (si se considera dejar misma formulación).

Si bien en el primer, segundo y cuarto trimestre se cumplieron las metas programadas, el tercer trimestre no presentó avance, ubicando el indicador en zona de riesgo. La dificultad reportada, relacionada con la desarticulación entre las fechas de corte del indicador y los tiempos de entrega de los informes de la Fiducia, pone de manifiesto una debilidad en la formulación y programación del indicador, más que en la ejecución del proceso.

Las acciones planteadas, orientadas a revisar y ajustar el indicador para que refleje los tiempos reales de entrega de la información, se consideran pertinentes y necesarias, ya que permitirán mejorar la precisión del seguimiento y evitar afectaciones en los resultados por factores asociados al diseño del indicador.

En este sentido, aunque el resultado anual se ubica en un nivel satisfactorio, se identifica la oportunidad para que la DMMH fortalezca la articulación entre la planeación, los cronogramas de los actores involucrados y la definición de metas, con el fin de asegurar mediciones más ajustadas a la realidad operativa y facilitar el cumplimiento total del indicador en próximas vigencias.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	22 de 33

- ✓ “Avance de la elaboración de lineamientos de política de museo.”, con un cumplimiento del **80,20% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre la meta programada era del 10%, frente a la cual no se registró avance. La DMMH reportó la dificultad “No se contaba con el equipo de trabajo para adelantar la elaboración de las políticas del museo”; como medida para afrontarla, el área señaló la acción “Se espera en el siguiente trimestre reportar avance de las gestiones realizadas para la elaboración de las políticas.”

En el segundo trimestre se programó una meta del 20% con un cumplimiento del 22,2%, reflejando un sobrecumplimiento. Esta Dirección informó las siguientes dificultades asociadas al indicador:

“Política de Exposiciones

Las dificultades relacionadas con el proceso seguido tienen que ver con la ausencia de una política similar y de acceso público que sirva como referente en cuanto al desarrollo de exposiciones de memoria histórica en el contexto del conflicto armado, en particular, para el caso de Colombia, con el conflicto activo, lo que dificulta la identificación de ítems concretos que den cuenta de todos los ámbitos y dimensiones a considerar en el desarrollo e implementación de la Política de exposiciones.

Política de Apropiación Social

Falta de Claridades Conceptuales: *Insumos institucionales para definir posturas, necesidades y límites de la política.*

Naturaleza Transversal: *Al ser una política que atraviesa diferentes líneas y equipos (Dimensión Físico Espacial, Territorial, etc.), requiere mayor discusión y articulación con otras políticas del museo en desarrollo, dificultando la evaluación de todos los equipos.*

Política de Lugares de Memoria

Varias personas participantes al PTM Nariño expresaron desconocimiento sobre la política de lugares de memoria y los procesos del CNMH, lo que evidenció la necesidad de un trabajo de socialización previo más amplio.

Las jornadas disponibles para la socialización de avances de la política tenían tiempos limitados para el diálogo comunitario.

Política de Archivos Digitales

Durante el trimestre no se presentaron dificultades significativas en el desarrollo de esta política.”

Frente a estas situaciones, DMMH reportó diversas acciones para su mitigación, así:

Política de Exposiciones

Debido a la dificultad señalada, la conceptualización no tuvo en cuenta únicamente documentos de políticas o procedimientos de exposiciones, sino que se buscaron lineamientos, recomendaciones y experiencias puntuales de desarrollo de exposiciones con un componente o enfoque participativo (según el alcance de la articulación con comunidades y públicos objetivo, así como reflexiones y exigencias respecto a la creación y desarrollo del Museo de Memoria de Colombia, que incluyen la expresión de inquietudes y perspectivas de víctimas individuales y colectivas en el marco de la consultoría desarrollada por el CINEP con el proyecto “Voces por la memoria: estrategia de inclusión y participación ciudadana para la creación del Museo Nacional de la Memoria”, finalizado en 2015.

Política de Apropiación Social

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	23 de 33

Se realizó un rastreo documental de conceptos y políticas de apropiación social (incluyendo publicaciones de MINTIC) para definir lineamientos. Se propone concretar mesas de trabajo y revisión detallada con diferentes equipos para ajustar la política a las diversas dimensiones del Museo de Memoria

Política de Lugares de Memoria

Ante la limitación de tiempo para el diálogo comunitario, se reorganizó parte de la agenda para priorizar ejercicios participativos, asegurando al menos un espacio básico de diálogo directo con las organizaciones de víctimas y comunidades presentes.

Para superar las brechas en el acceso a la información y la comprensión de conceptos institucionales, se empleó una explicación pedagógica y adaptada sobre los lugares de memoria, utilizando ejemplos territoriales, lenguaje accesible y materiales de apoyo que facilitaron la comprensión colectiva.”

En el tercer trimestre, se programó una meta del 20% con un cumplimiento del 14%. Esta Dirección informó la dificultad “Se identificaron retrasos en la recepción de observaciones por parte de las dependencias a las cuales fueron enviadas las políticas para revisión. Adicionalmente, se evidenciaron dificultades en la articulación de los conceptos técnicos entre las áreas misionales y las áreas administrativas, dado que en varios casos los documentos son devueltos con comentarios sobre aspectos técnicos y especializados que requieren un mayor nivel de comprensión contextual.

Se estima proyecta subsanar las dificultades en el siguiente trimestre, escalando a nivel directivo las peticiones para que se de gestión por parte de las dependencias”; en atención a esta situación, reportó como acción “Se realizaron mesas de trabajo con las diferentes dependencias, con el propósito de socializar los conceptos y aclarar la terminología técnica contenida en cada política, favoreciendo una comprensión común y un proceso de revisión más ágil”

Y para el cuarto trimestre, frente a una meta programada del 50%, se cumplió con un 44%. La DMMH reportó como dificultades “El avance de los documentos de política se vio afectado por la concurrencia de varios factores, entre ellos las revisiones y observaciones recibidas de manera tardía por parte de las dependencias involucradas, las limitaciones operativas derivadas del cierre de año, y la complejidad técnica y transversal de los documentos, los cuales requieren procesos de articulación y de validación. Estas circunstancias dificultaron la culminación y aprobación de los documentos durante la vigencia 2025, por lo cual se proyecta su continuidad en la siguiente vigencia”; como acciones para afrontar estas situaciones se propuso “Con el fin de mitigar las dificultades identificadas, se definió dar continuidad de los documentos para la siguiente vigencia, priorizando durante el primer trimestre el ajuste, validación y trámite de aprobación de las políticas de Lugares de Memoria y Archivos Digitales, a partir de las observaciones pendientes de las áreas técnicas y administrativas.

En el caso de la Política de Apropiación Social, se estableció que su desarrollo continuará durante todo el primer semestre, dada su complejidad y carácter transversal, mediante un trabajo articulado con las demás áreas misionales, garantizando un proceso técnico y participativo que permita su adecuada formulación y posterior aprobación”

El resultado alcanzado durante la vigencia 2025 se ubica en un nivel satisfactorio (80,20%); sin embargo, el análisis del comportamiento trimestral permite identificar aspectos que pueden fortalecerse para favorecer el cumplimiento total del indicador en futuras vigencias.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	24 de 33

La ausencia de avance en el primer trimestre, asociada a la falta de equipo de trabajo, evidencia la importancia de contar oportunamente con las condiciones necesarias para el desarrollo de las actividades programadas. Posteriormente, aunque se presentó un avance significativo en el segundo trimestre, los periodos siguientes reflejaron disminuciones en el ritmo de ejecución, relacionadas con demoras en la recepción de observaciones, retos como la articulación técnica entre dependencias y la complejidad propia de los documentos de política.

Las acciones adelantadas, como las mesas de trabajo, la socialización de conceptos y los ajustes metodológicos, reflejan el compromiso por superar las dificultades y avanzar en el proceso. No obstante, se observa la necesidad de continuar fortaleciendo la coordinación entre áreas, la oportunidad en las revisiones y la planificación de los tiempos, con el fin de facilitar la culminación de los documentos y mejorar los niveles de cumplimiento en las próximas vigencias.

2.6. Dirección de Acuerdos de la Verdad

A continuación, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección de Acuerdos de la Verdad para un total de ocho (8) indicadores definidos en su Plan de Acción.

Tabla No. 7 Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección de Acuerdos de la Verdad Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Ruta de sostenibilidad de Apropiación Social de la verdad histórica implementada.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Encuentros de articulación realizados para poner a disposición el Mecanismo No Judicial de Contribución a la Verdad y la Memoria Histórica.	4	4	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Personas desmovilizadas notificadas en el marco del Mecanismo no Judicial de Contribución a la Verdad y la Memoria Histórica.	30	30	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Estrategia de Análisis y divulgación del legado de la CEV actualizada y aportes al esclarecimiento de la verdad desde el CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Apoyo a los Planes Territoriales de Memoria Histórica.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección de Acuerdos de la Verdad	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	87,00%	87,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	25 de 33

Dirección de Acuerdos de la Verdad	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la DAV.	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				98,38%

En la tabla anterior se observa que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Dirección de Acuerdos de la Verdad – DAV alcanzó un **98,38%**, ubicándose en la escala **“Sobresaliente”**. No obstante, al analizar los indicadores de manera individual, se evidencia que uno de ellos no alcanzó su cumplimiento total para el cuarto trimestre de la vigencia, lo cual incidió en el promedio general obtenido por la DAV.

En este contexto, Control Interno verificó y analizó las dificultades reportadas en el numeral 2.2 “*Dificultades*” y las acciones implementadas para afrontaras, consignadas en el numeral 2.3 “*Acciones realizadas para afrontar las dificultades*” del formato Reporte de Seguimiento de Indicadores Plan de Acción DGE-FT-002, respecto del indicador cuyo cumplimiento se clasificó con desempeño **“Satisfactorio”** así:

- ✓ “*Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.*”, con un cumplimiento del **87,00% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Para el primer trimestre se programó una meta del 35%, la cual se cumplió en su totalidad para este periodo. La DAV informó en las secciones dificultades y acciones para afrontaras que “*No se relacionan*”.

En el segundo trimestre se programó una meta del 20%, que también se cumplió en su totalidad para este periodo. La DAV informó en las secciones dificultades y acciones para afrontaras que “*No se relacionan*”.

Para el tercer trimestre se programó una meta del 25%, la cual se cumplió en su totalidad para este periodo. La DAV informó en las secciones dificultades y acciones para afrontaras que “*No se relacionan*”.

Para el cuarto trimestre, frente a una meta programada del 20%, se cumplió con un 7%. La DAV reportó como dificultad “*No se realizó la emisión y publicación final del documento de actualización del procedimiento debido a insuficiencia de personal de planta en la dependencia. El profesional especializado responsable de dicha actividad se retiró de la entidad y el nombramiento para su remplazo se dio a finales de diciembre de 2025*”; como acción para afrontar esta situación se propuso “*Durante la vigencia 2026, la dependencia incluirá en su cronograma de actividades y compromisos la designación de un nuevo profesional especializado que pueda asumir la revisión, ajustes y trámite para la actualización del procedimiento*”.

Teniendo en cuenta lo anterior, el resultado alcanzado durante la vigencia 2025 se ubica en un nivel satisfactorio, evidenciando un adecuado avance en la actualización del MOP. El proceso avanzó de manera sólida durante la mayor parte del año; no obstante, el resultado final se vio afectado por un cambio de personal en el último trimestre. Esta situación puntual, mediante una adecuada gestión del relevo (Como la oportuna designación del profesional responsable) y la continuidad de las actividades, puede mitigar su impacto y favorecer el cumplimiento total en próximos periodos.

2.7. Dirección Administrativa y Financiera

En el apartado siguiente, se presentan los resultados obtenidos por la Dirección Administrativa y Financiera para un total de once (11) indicadores en Plan de Acción.

Tabla No. 8 Cumplimiento Metas Plan de Acción Dirección Administrativa y Financiera Cuarto Trimestre de 2025

Dependencia Responsable Según Decreto 4803 de 2011	Indicadores	Meta para la Vigencia 2025	Avance cuantitativo consolidado a diciembre de 2025	% Cumplimiento a diciembre de 2025
Dirección Administrativa y Financiera	Nivel de ejecución del Plan estratégico de TI.	57	57	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Nivel de cumplimiento del Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial de TI implementado.	26	26	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Nivel de cumplimiento del plan de seguridad y Privacidad de la Información.	38	38	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Implementación de acciones en el marco de los programas operativos de Gestión del Conocimiento y la Innovación.	100%	100,00%	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Inventario actualizado, depurado y conciliado del CNMH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Informe trimestral de PQRSD.	4	4	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Contratos o convenios que requieren ser liquidados bilateral, unilateral o judicialmente, de conformidad con los términos legales y cuyo trámite se encuentre a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera.	100%	76,40%	76,40%
Dirección Administrativa y Financiera	Plan Estratégico de Gestión del Talento Humano PETH.	100%	100,00%	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Plan Institucional de Archivo Implementado.	100%	100,00%	100,00%
Dirección Administrativa y Financiera	Actualización del Modelo de Operación por Procesos del CNMH.	100%	90,00%	90,00%

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	27 de 33

Dirección Administrativa y Financiera	Archivo de Gestión (Físico y electrónicos) organizado de la Dirección Administrativa y Financiera	100%	100,00%	100,00%
Promedio de Cumplimiento a diciembre de 2025				96,95%

Se puede observar que, al 31 de diciembre de 2025, el promedio de cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores del plan de acción de la Dirección Administrativa y Financiera alcanzó un **96,95%**, ubicándose en la escala **“Sobresaliente”**. No obstante, al analizar los indicadores de manera individual, se evidencia que uno de ellos no alcanzó su cumplimiento total para el cuarto trimestre de la vigencia, lo cual incidió en el promedio general obtenido por la DAYF.

En este contexto, Control Interno verificó y analizó las dificultades reportadas en el numeral 2.2 *“Dificultades”* y las acciones implementadas para afrontarlas, consignadas en el numeral 2.3 *“Acciones realizadas para afrontar las dificultades”* del formato Reporte de Seguimiento de Indicadores Plan de Acción DGE-FT-002, respecto del indicador cuyo cumplimiento se clasificó con desempeño **“Satisfactorio”** así:

- ✓ *“Contratos o convenios que requieren ser liquidados bilateral, unilateral o judicialmente, de conformidad con los términos legales y cuyo trámite se encuentre a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera.”*, que registró un cumplimiento del **76,40% (Satisfactorio)** a diciembre de 2025.

Durante el primer trimestre se alcanzó un avance del 0,8% (Representado en el trámite efectivo de 9 procesos de liquidación y/o cierres contractuales) frente a la meta programada del 1% (Representado en el trámite de 10 procesos de liquidación y/o cierres contractuales). La dependencia reportó la dificultad *“Durante el primer trimestre de la vigencia, la Dirección Administrativa y Financiera, así como todas las dependencias del CNMH, priorizaron las actividades y gestiones administrativas asociadas a la fase precontractual, lo que implicó una mayor asignación de tiempo de los equipos de trabajo a la contratación de acuerdo con las metas establecidas.*

Se evidenció un desconocimiento por parte de los supervisores y enlaces sobre las bases del procedimiento de Liquidación y Cierre de Contratos, Convenios y demás Negocios Jurídicos, ABS-PR-016 v1.”; como medida para afrontar esta situación, el área señaló como acción *“Proyección de comunicaciones enfatizando en las competencias de los supervisores en la fase poscontractual en la entidad.*

Reuniones de trabajo con los enlaces administrativos y estructuradores de procesos para resolver las dudas y acompañar las acciones orientadas a llevar a cabo la liquidación de procesos y cierres contractuales.”

En el segundo trimestre se alcanzó un avance del 11,6% frente a la meta programada del 12%. La DAYF reportó la dificultad *“Durante el trimestre, se identificaron múltiples situaciones que incidieron en el cumplimiento óptimo de la meta programada por la Dirección Administrativa y Financiera en materia de liquidaciones y cierres contractuales. Entre las principales dificultades se destacan:*

- 1-Retraso en la entrega de documentos iniciales por parte de los enlaces administrativos de las dependencias, lo que generó demoras en el inicio de los trámites de cierre contractual.*
- 2-Ausencia de soportes en expedientes oficiales y plataforma SECOP II establecidos en las obligaciones contractuales de varios procesos revisados, lo cual dificultó la emisión de la viabilidad de las actas de cierre, al no encontrarse entregables, productos y/o informes pactados en los contratos remitidos por los supervisores.*

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	28 de 33

3-Situaciones administrativas derivadas de periodos de vacaciones de funcionarios encargados de la revisión y viabilidad de las actas de cierre y liquidaciones en los equipos de trabajo, afectando la continuidad del proceso.

4-Demoras en la generación y entrega de documentos finales por parte de las dependencias, lo que retrasó el trámite de firma, aprobación y publicación en la plataforma SECOP II.

5-Es importante destacar que son los supervisores, quienes deben garantizar la presentación oportuna y completa de los documentos de liquidación que acrediten el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Esta situación se evidenció en varios informes finales de supervisión, los cuales debieron ser devueltos por carecer de soportes y/o medios de verificación establecidos en los contratos.

Estas situaciones han sido identificadas como factores críticos que limitan la ejecución eficiente del proceso de cierre contractual y liquidación por la Dirección, y se está trabajando en la implementación de estrategias que fortalezcan los mecanismos de articulación entre áreas, la estandarización documental y el cumplimiento de responsabilidades contractuales por parte de los equipos de supervisión”; como medidas para contrarrestar esta situación, la DAyF señaló como acción:

“1. Implementación de un cronograma en la Dirección Administrativa y Financiera con fechas límite para entrega de documentos iniciales asociados a procesos de liquidación.

2. Socializar cronograma con responsables de cada dependencia y realizar seguimiento periódico al cumplimiento, estableciendo alertas tempranas vía correo o sistema interno SAIA.

3. Se propone reforzar lineamientos en materia de supervisión y entrega de productos a los expedientes contractuales oficiales de manera oportuna.

4. Reiteración a supervisores frente a la Circular en materia de supervisión de contratos.

4. Establecer tiempos estándar para revisión, firma y publicación en SECOP II de actas de cierre”.

En el tercer trimestre se cumplió en su totalidad con la meta proyectada para este periodo, siendo esta del 44%. La DAyF reportó como dificultades “Durante el trimestre, se identificaron situaciones que inciden en la conclusión de liquidaciones contractuales. Entre las principales, se destacan:

- ✓ Se evidenciaron afectaciones en la continuidad y celeridad de algunos procesos de liquidación debido a situaciones administrativas derivadas de los periodos de vacaciones de los funcionarios supervisores, lo que incidió temporalmente en la gestión y viabilidad de los trámites.
- ✓ Retrasos asociados a la presentación oficial de las pólizas de garantía actualizadas por parte de los contratistas, así como a su registro oportuno en SECOP, requisito indispensable para la suscripción de las actas de liquidación.
- ✓ Los procesos de revisión y verificación de los productos y soportes de las obligaciones contractuales, especialmente en contratos con personas jurídicas, demandan un análisis detallado que amplía los tiempos del trámite de la supervisión, aunque garantiza rigor y cumplimiento en las etapas de cierre y liquidación.”

En atención a las situaciones mencionadas anteriormente, estableció como acciones para afrontarlas:

“1. Diseño y ejecución de planes de trabajo con los equipos de trabajo que tienen mayor concentración de liquidaciones, orientados a establecer un orden de prioridad en tres grupos de liquidaciones, lo que ha permitido organizar el flujo de trámites y asegurar la atención oportuna de los casos con mayor prioridad.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	29 de 33

2. Programación de reuniones periódicas de seguimiento con los supervisores y equipos técnicos, destinadas a revisar avances, identificar cuellos de botella y adoptar decisiones que garanticen la continuidad de los procesos y el cumplimiento de actividades pactadas.

3. Acompañamiento administrativo y seguimiento a los equipos de supervisión para fortalecer el cumplimiento de los requisitos previos a la liquidación, en especial la presentación oportuna de pólizas actualizadas y la verificación de productos y soportes contractuales, reduciendo así tiempos de revisión y formalización.”

Para el cuarto trimestre, se programó una meta del 43%, con un avance de cumplimiento frente a esta del 20%. La dependencia como dificultades que “Durante el trimestre, se identificaron situaciones que incidieron en la conclusión de liquidaciones y cierres contractuales. Entre las principales se destacan:

- ✓ Se presentó un retraso recurrente por parte de las dependencias técnicas con mayor concentración de cierres contractuales, lo cual incidió de manera directa en el cumplimiento del plan de acción. A pesar de las comunicaciones y seguimiento realizado desde la Dirección Administrativa y Financiera para la entrega oportuna de los cierres contractuales a cargo de cada equipo de trabajo, persistió un rezago significativo en las direcciones de Construcción de Memoria Histórica y Dirección de Museo de la Memoria Histórica en el indicador correspondiente al trimestre.
- ✓ Retrasos asociados a la presentación oficial de las pólizas de garantía actualizadas por parte de los contratistas, así como a su registro oportuno en SECOP, requisito indispensable para la suscripción de las actas de liquidación.

Durante el último trimestre de la vigencia 2025, el avance del indicador de cierres contractuales se vio afectado por la no recepción oportuna de **(238)** actas de cierre por parte de las dependencias técnicas, lo cual incidió directamente en el cumplimiento de la meta establecida para el periodo. Si bien la Dirección Administrativa y Financiera realizó solicitudes reiteradas y seguimiento permanente a los enlaces designados en cada dependencia, los procesos que se encontraban en trámite no fueron allegados de manera oportuna, impidiendo su gestión dentro de los tiempos previstos.

Adicionalmente, es importante señalar que tanto la Dirección Administrativa y Financiera como las dependencias técnicas iniciaron, desde el mes de noviembre de 2025, la planeación estratégica de las actividades correspondientes a la vigencia 2026, lo que redujo significativamente el tiempo y la dedicación asignados por los equipos de trabajo para la culminación de los cierres contractuales de la vigencia 2025. En consecuencia, un número importante de contratos se encontraban en trámite para el cierre del año. En este sentido, se presenta el balance general de los procesos en trámite y de los procesos pendientes a cargo de las dependencias técnicas o procesos DAYF, con el fin de facilitar su control, seguimiento y priorización en la siguiente vigencia...En relación con las liquidaciones contractuales, si bien durante el último trimestre de 2025 se logró culminar un número significativo de procesos con liquidación definitiva, no fue posible alcanzar la totalidad de las liquidaciones proyectadas para el periodo. Esta situación obedeció principalmente a la no entrega oportuna de la documentación requerida por parte de algunos supervisores, necesaria para garantizar el cumplimiento integral de los requisitos del trámite, tales como la vigencia de las pólizas de garantía en su amparo de cumplimiento y la presentación de los informes finales de supervisión debidamente ajustados a las condiciones contractuales. Al cierre de la vigencia, se registran trece (13) contratos en trámite de liquidación, los cuales serán priorizados durante la vigencia 2026, en concordancia con el plan de acción institucional y con las responsabilidades

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	30 de 33

asignadas a los supervisores en la fase poscontractual, conforme al procedimiento vigente del Centro Nacional de Memoria Histórica”.

Frente a dichas situaciones indicó las siguientes acciones a tomar:

- ✓ *Diseño y ejecución de planes de trabajo con los equipos de trabajo que tienen mayor concentración de liquidaciones, orientados a establecer un orden de prioridad en tres grupos de liquidaciones, lo que permitió organizar el flujo de trámites y asegurar la atención oportuna de los casos con mayor prioridad.*
- ✓ *Programación de reuniones periódicas de seguimiento con los supervisores y equipos técnicos, destinadas a revisar avances, identificar cuellos de botella y adoptar decisiones que garanticen la continuidad de los procesos y el cumplimiento de actividades pactadas.*
- ✓ *Acompañamiento administrativo y seguimiento a los equipos de supervisión para fortalecer el cumplimiento de los requisitos previos a la liquidación, en especial la presentación oportuna de pólizas actualizadas y la verificación de productos y soportes contractuales, reduciendo así tiempos de revisión y formalización”.*

En conclusión, el análisis del indicador evidencia que los rezagos en los procesos de liquidación y cierre contractual se relacionan principalmente con factores transversales al proceso, como la entrega tardía de documentación por parte de las dependencias técnicas, expedientes incompletos, demoras en la actualización de pólizas y situaciones administrativas que afectan la continuidad de estos procesos.

Se destaca la gestión realizada por la Dirección Administrativa y Financiera, la cual implementó acciones de seguimiento, acompañamiento y organización para mitigar estas situaciones y facilitar el avance de las liquidaciones y cierres contractuales. No obstante, se hace necesario fortalecer la responsabilidad de las áreas involucradas en la supervisión contractual, especialmente en la entrega oportuna y completa de los soportes, la calidad de la documentación y la articulación entre dependencias, con el fin de evitar rezagos y asegurar la culminación oportuna de los procesos.

Como respuesta a la retroalimentación del presente informe, la Dirección Administrativa y Financiera – DAYF, informó, mediante correo electrónico del 26 de febrero de 2026, lo siguiente respecto del indicador “*Contratos o convenios que requieren ser liquidados bilateral, unilateral o judicialmente, de conformidad con los términos legales y cuyo trámite se encuentre a cargo de la Dirección Administrativa y Financiera.*”:

Atendiendo las recomendaciones formuladas por Control Interno en el informe de fecha 20 de noviembre de 2025, relacionado con el seguimiento a la evaluación por dependencias correspondiente al tercer trimestre de la vigencia 2025, y en el marco de lo dispuesto en la ley 909 de 2004, se resaltó la necesidad de fortalecer de manera articulada la gestión poscontractual por parte de las dependencias del CNMH, así como de los supervisores y enlaces administrativos.

En dicho informe se enfatiza la importancia de adoptar medidas que permitan mejorar el procedimiento de cierre contractual y liquidaciones, garantizando mayor oportunidad, trazabilidad y cumplimiento de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios suscritos por la entidad.

En ese sentido, para la vigencia 2026 se incorporó en el Plan de Acción Institucional un indicador denominado “Implementación de acciones que contribuyan al fortalecimiento del procedimiento de liquidación y cierre contractual, en

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	31 de 33

articulación con la Dirección Administrativa y Financiera” orientado a que las metas se formulen de manera transversal, estableciendo como responsables para llevar a cabo el procedimiento de liquidación y cierre contractual a los supervisores de los contratos y convenios, en articulación con la Dirección Administrativa y Financiera. Estableciendo las siguientes actividades:

1. Asistir a la sesión de socialización frente a los lineamientos para llevar a cabo el trámite de liquidaciones y cierres de contratos y convenios.
2. Elaborar y presentar ante la Dirección Administrativa y Financiera (DAyF) el cronograma oficial de cierres contractuales.
3. Elaborar y remitir las actas de cierre acordadas según el cronograma.
4. Remitir las actas de cierre ajustadas conforme las observaciones formuladas por la Dirección Administrativa y Financiera.

FORTALEZAS

- ✓ Se resalta la labor de Planeación, la cual realiza procesos de retroalimentación periódicos a cada dependencia, conforme a lo establecido en el procedimiento DGE-PR-003 “Coordinación y Monitoreo del Plan Estratégico y el Plan de Acción”. Esta práctica permite que las Direcciones implementen ajustes oportunos y adopten acciones preventivas que mitiguen riesgos de bajo desempeño en el cumplimiento de metas en cada vigencia.
- ✓ Se resalta el compromiso institucional de las dependencias que lograron un desempeño sobresaliente y satisfactorio en el cumplimiento de sus metas. Dicho compromiso se refleja no solo en los resultados alcanzados, sino también en la capacidad de responder de manera efectiva a las exigencias operativas y en la disposición para aportar al logro de los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Acción institucional.
- ✓ Se destaca la realización periódica de los Comités Institucionales de Gestión y Desempeño, los cuales se celebran de manera mensual y constituyen un espacio formal y estratégico de seguimiento al avance del Plan Institucional. En estos comités se socializan los resultados de las dependencias, se formulan recomendaciones por parte de la Alta Dirección, se resuelven inquietudes operativas y se promueve la adopción de acciones correctivas oportunas mediante la articulación interáreas. Adicionalmente, se resalta el rol de Planeación en la presentación y validación de las modificaciones solicitadas por las dependencias, las cuales quedan debidamente registradas en las actas del comité, fortaleciendo la trazabilidad, la transparencia y la toma de decisiones.

CONCLUSIÓN

En el marco del seguimiento al Plan de Acción Institucional con corte al 31 de diciembre de 2025, y con base en la información suministrada por Planeación y el análisis realizado por Control Interno, a continuación, se presentan los resultados ordenados según el nivel de desempeño promedio alcanzado por las dependencias:

- ✓ La Dirección de Archivo de Derechos Humanos alcanzó un cumplimiento del 100,00% ubicándose en la escala Sobresaliente.
- ✓ En el rango de cumplimiento entre el 90% y 100% (Sobresaliente) se encuentran la Oficina Asesora Jurídica con el 99,50%, la Dirección de Acuerdos de la Verdad con un 98,38%, la Dirección Administrativa y Financiera con un 96,95%, la Dirección General con un 95,83% y la Dirección de Museo de Memoria Histórica con el 94,80%.

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	32 de 33

- ✓ La Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica registró un cumplimiento del 89,57% ubicándose en la escala Satisfactorio.

De manera general, los resultados evidencian un desempeño institucional destacado durante la vigencia 2025, con la mayoría de las dependencias ubicadas en niveles sobresalientes de cumplimiento. Esto refleja una gestión orientada al logro de las metas y un compromiso institucional con el cumplimiento del Plan de Acción.

No obstante, se identifican oportunidades de mejora para la dependencia que no alcanzó el nivel sobresaliente, orientadas a fortalecer la planeación, el seguimiento y la articulación interna, con el fin de avanzar hacia niveles de cumplimiento superiores en próximas vigencias y consolidar una cultura de mejora continua en la entidad.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a las dependencias que alcanzaron niveles sobresalientes en el cumplimiento de sus metas mantener y fortalecer las estrategias de gestión que permitieron estos resultados, procurando su sostenibilidad en futuras vigencias. Así mismo, se sugiere promover espacios de aprendizaje institucional que permitan identificar lecciones útiles y adaptables a las distintas realidades operativas, contribuyendo al fortalecimiento continuo de la gestión sin desconocer la diversidad y complejidad de las funciones de cada área.
- ✓ Se recomienda a la Dirección de Acuerdos de la Verdad implementar mecanismos de gestión del relevo y transferencia de conocimiento ante cambios de personal en actividades críticas, documentando procedimientos y estableciendo medidas que aseguren la continuidad operativa. Así mismo, se sugiere programar revisiones anticipadas de los compromisos asociados al Modelo de Operación por Procesos, evitando acumulación de actividades al cierre de la vigencia y favoreciendo el cumplimiento oportuno de las metas.
- ✓ Se recomienda a la Dirección de Museo de Memoria Histórica revisar la formulación de los indicadores cuya medición depende de actores externos (Fiducia y los equipos de supervisión de obra etc.), evaluando su ajuste ante el equipo de Planeación para que reflejen de manera precisa los tiempos reales de disponibilidad de la información. Así mismo, se sugiere fortalecer la coordinación con estos actores, establecer mecanismos de alerta temprana frente a retrasos en los reportes y garantizar la integración oportuna de la información requerida, con el fin de mejorar la oportunidad de los informes y evitar rezagos en el cumplimiento de las metas.
- ✓ Se recomienda a la Dirección para la Construcción de la Memoria Histórica fortalecer la planeación operativa de los indicadores, especialmente aquellos que dependen de articulación interna o aprobaciones interdependencias, definiendo por ejemplo cronogramas y mecanismos de seguimiento temprano que permitan identificar rezagos y adoptar medidas oportunas. De igual manera, se sugiere garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos humanos requeridos para la implementación de los planes formulados y fortalecer la organización de los soportes documentales, con el fin de asegurar la trazabilidad del proceso y facilitar la verificación de avances.
- ✓ Se recomienda que las dependencias del CNMH, los supervisores y los enlaces administrativos fortalezcan de manera coordinada la gestión poscontractual, promoviendo la entrega oportuna, completa y con los soportes técnicos requeridos para los procesos de liquidación y cierre contractual. Para ello, se sugiere adoptar controles internos en

 Centro Nacional de Memoria Histórica	Informe de Seguimiento y/o evaluación	CÓDIGO:	CIT-FT-006
		VERSIÓN:	002
		PÁGINA:	33 de 33

cada dependencia (por ejemplo: listas de verificación, revisión previa de expedientes, validación documental antes del envío y planificación de relevos durante periodos de vacaciones etc.) así como dar cumplimiento a los cronogramas y alertas establecidos para la presentación de la documentación.

De igual manera, se considera pertinente continuar fortaleciendo las capacidades institucionales mediante espacios de orientación sobre el procedimiento vigente, el uso adecuado de SECOP II y las responsabilidades asociadas al rol de supervisión, con el fin de unificar criterios técnicos y reducir devoluciones por ausencia de soportes o inconsistencias en la información. Estas acciones podrían contribuir a mejorar la calidad y oportunidad de la información remitida, facilitar la gestión de los procesos y reducir rezagos en los cierres contractuales.

- ✓ Así mismo, se sugiere a las dependencias mantener el monitoreo de los riesgos operativos y actualizar periódicamente los controles implementados, de manera que se fortalezcan las acciones preventivas, se anticipen posibles afectaciones y se garantice la continuidad en el cumplimiento de las metas institucionales.
- ✓ Se recomienda a los líderes de cada proceso fortalecer la oportunidad y calidad del reporte de los indicadores del Plan de Acción Institucional a Planeación, garantizando que el seguimiento sea realizado en los formatos, herramientas y tiempos establecidos para tal fin. Así mismo, se sugiere que toda novedad relacionada con los indicadores, incluyendo la falta de insumos o la ausencia de avances, sea debidamente documentada y formalizada en los medios previstos, con el fin de facilitar la consolidación institucional de la información y la adecuada visibilidad de la gestión de la entidad.

MATRIZ PARA PLAN DE MEJORAMIENTO
(Metodología para elaboración - fecha de entrega)

No	DESCRIPCION DEL HALLAZGO	RECOMENDACION
1		
2		

--

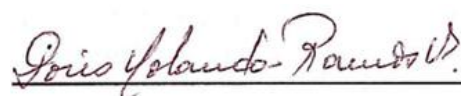
FIRMAS RESPONSABLES

Evaluador:



WILLSON ERNESTO ALBARRACIN GOMEZ
Contratista

Vo. Bo.



DORIS YOLANDA RAMOS VEGA
Asesora de Control Interno