

# **INFORME DEFINITIVO DE SEGUIMIENTO A LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR DEPENDENCIAS - VIGENCIA 2016**

## **POLITÉCNICO COLOMBIANO JAIME ISAZA CADAVID**

### **1. NORMAS QUE SUSTENTAN EL SEGUIMIENTO**

- Artículo 399 de la Constitución Política. Conformación Plan de Desarrollo (estrategia y Plan Anual Inversiones).
- Inciso 2º Artículo 39 Ley 909 de 2004. Obligación Oficinas Control Interno de remitir las evaluaciones de la gestión como criterio evaluación empleados.
- Artículo 52 del Decreto 1227 de 2005, evaluación empleados de carrera con base en parámetros de los Planes Anuales de la Gestión del área respectiva.
- Circular 04 de 2005 Consejo Asesor del Gobierno Nacional. Gestión por dependencias y acuerdos de gestión del nivel directivo.
- Acuerdo 03 del 28 de mayo de 2014 - adopta el Plan de Acción Institucional 2014 – 2017.
- Acuerdo Directivo No.07 del 7 de junio de 2016

### **2. OBJETIVOS**

- Verificar que se haya evaluado objetivamente el desempeño de las unidades de gestión del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid y que esté debidamente soportado en evidencias, que den cuenta de los resultados descritos.
- Verificar que las acciones y/o actividades contenidas en los planes operativos reflejen la realidad del trabajo realizado por las unidades de gestión, permitan lograr metas secuenciales y contribuyan al cumplimiento del Plan de Acción.
- Revisar que las metas del Plan de Acción se hayan cumplido de acuerdo con lo planeado en cada eje estratégico y los resultados de los indicadores de producto establecidos.
- Revisar que las evidencias estén debidamente organizadas y que su custodia física o digital, permita en tiempo real verificar los resultados de la gestión por cada unidad de gestión y en general del contenido de los demás instrumentos como el Plan de Acción.

### **3. ALCANCE**

Gestión por dependencias vigencia 2016 – todas las unidades del Politécnico, exceptuando la Dirección de Control Interno, que debe ser evaluada por un auditor externo.

### **4. METODOLOGIA DEL SEGUIMIENTO**

- Los tres (3) auditores realizaron el seguimiento a la gestión por dependencias partiendo de la revisión y análisis de los instrumentos entregados por la Oficina Asesora de Planeación y otros publicados en la página web, como son: el Plan de Desarrollo, Plan de Acción, Plan Operativo Anual de Inversiones POAI, el Presupuesto y su ejecución y los Planes Operativos calificados a 31 de diciembre de 2016 por las unidades con el acompañamiento de Planeación. Además, se apoyaron en los resultados de las auditorías y seguimientos de Ley realizadas durante la vigencia por la Dirección de Control Interno, la auditoría interna y el ente certificador ICONTEC.
- Paralelamente y producto de la planificación interna, se envió el comunicado No.201701002705 del 07 de abril de 2017, informando a las unidades de gestión, las fechas de inicio de revisión de evidencias y los auditores asignados, solicitando también un funcionario como enlace en caso de requerirse nuevos documentos.
- Posteriormente, cada auditor se reunió con los equipos de trabajo con el fin de recibir las evidencias, escuchar explicaciones, observaciones y sugerencias de estos, para luego proceder a revisar integralmente toda la información recopilada. En estas reuniones se solicitaron los documentos faltantes de acuerdo con las actividades planteadas y en algunos casos, los equipos de trabajo entregaron de forma posterior los documentos soportes de la calificación realizada por ellos a 31 de diciembre de 2016.
- Durante la revisión los auditores solicitaron nuevos documentos según el caso, con el fin de estructurar los informes preliminares, los cuales fueron enviados vía email a los auditados para el derecho a la réplica y presentar nuevas evidencias organizadas y contundentes, en caso de ser necesario, las cuales fueron nuevamente evaluadas por el equipo auditor para argumentar un resultado final, también enviado a los auditados.
- Por último, se envía el informe preliminar consolidado al señor Rector para que realice las observaciones en un lapso de cinco días hábiles y posteriormente remitir al Consejo Directivo.

## 5. RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO POR UNIDAD DE GESTIÓN

El cuadro No.1 refleja la calificación de los planes operativos a 31 de diciembre de 2016, recibida en la Dirección de Control Interno el 09 de marzo de 2017, además, la calificación de los auditores una vez terminada la verificación de las evidencias aportadas por cada una de las unidades en las visitas realizadas, de acuerdo con la programación anunciada.

Cuadro No.1 Calificación a la gestión 2016 otorgada por las Unidades y la Oficina Asesora de Planeación y la calificación de la Oficina de Control Interno

<b>PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016</b>			
<b>Unidades De Gestión</b>		<b>% Calificación Unidades y Oficina de Planeación 31-12-2016</b>	<b>% Calificación Control Interno (verificación 2017)</b>
<b>Rectoría</b>	Secretaría General	91	70
	Oficina Asesora Jurídica	97	88
	Coordinación de Archivo y Correspondencia	92	77
	Oficina Asesora de Comunicaciones	77	71
	Oficina Asesora de Planeación	91	89
<b>Vicerrectoría de Docencia e Investigación</b>	Vicerrectoría de Docencia e Investigación	91	82
	Facultad de Administración	89	84
	Facultad de Ingenierías	79	73
	Facultad de Ciencias Básicas, Sociales y Humanas	96	81
	Facultad de Ciencias Agrarias	83	78
	Facultad de Educación Física, Recreación y Deportes	96	82
	Facultad de Comunicación Audiovisual	94	76
	Coordinación Autoevaluación Institucional	90	82
	Coordinación Biblioteca	94	89
	Coordinación Centro de Laboratorios	90	66
	Coordinación Admisiones y Programación Académica	93	89
	Dirección de Investigación y Posgrados	91	84
	Dirección de Regionalización Académica	90	83
	<b>Vicerrectoría Extensión</b>	Vicerrectoría de Extensión	90
Dirección de Cooperación Nacional e Internacional		95	87

	Dirección de Programas y Proyectos Especiales	90	74
	Dirección de Fomento Cultural	94	82
	Coordinación de Fomento Empresarial	96	69
	Coordinación Graduados	73	55
	Educación Continua	95	76
	Coordinación de Granjas	90	87
<b>Vicerrectoría Administrativa</b>	Vicerrectoría Administrativa	93	71
	Dirección de Bienestar Institucional	89	81
	Dirección de Gestión Humana	92	87
	Coordinación de Informática Corporativa	92	81
	Dirección de Servicios Generales	81	70
	Dirección Financiera	84	68

Fuente: Construcción propia con datos de la evaluación planes operativos a 31 de diciembre de 2016, recibidos de la Oficina Asesora de Planeación en marzo de 2017.

**Nota: De acuerdo con las observaciones realizadas por algunas Unidades al informe preliminar, se replantearon las evaluaciones de las Unidades de Gestión: Oficina Asesora Jurídica (el tema del Manual de Contratación), pasando de 82 a 88; Dirección de Gestión Humana (el tema de los riesgos), de 85 a 87; Vicerrectoría de Extensión (La actividad en conjunto con la Facultad de Educación Física), de 52 a 61 y Fomento Cultural (Producto no conforme), de 79 a 82.**

### 5.1 Aspectos Positivos

- Se observa un esfuerzo de la Oficina Asesora de Planeación, de mejorar el formato de presentación del Plan de Acción y los Planes Operativos, integrando además los requerimientos de: Gobierno en Línea, Plan Anticorrupción, Sistema Integrado de Gestión y el Consejo Nacional de Acreditación-CNA. Además, de buscar con ello, la alineación de los instrumentos de planeación.
- Se pudo evidenciar algunas mejoras en la formulación de actividades y los resultados alcanzados en la gestión 2016 respecto al 2015, en unidades como: Regionalización; Dirección de Cooperación Nacional e Internacional; Dirección de Investigaciones y las Facultades de Administración; Ciencias Agrarias y Educación Física, Recreación y Deportes.

Es pertinente aclarar que algunas unidades que en el 2015 obtuvieron una buena calificación de su gestión, conservando la línea de trabajo,

inclusive en algunas mejorándola, se vieron afectados en la calificación debido a la inclusión en los planes operativos de requerimientos normativos en los que debe participar toda la Entidad, como Gobierno en Línea, Sistema Integrado de Gestión y Ley Anticorrupción, sobre los cuales no se contó con el tiempo y acompañamiento suficiente para que los grupos entendieran las responsabilidades que implicaban lo formulado, la gestión para lograrlo y los documentos para evidenciarlo, entre otras: Coordinación de Admisiones y Programación Académica, Fomento Cultural, Oficina Asesora de Planeación, Coordinación de Bibliotecas, Coordinación de Granjas, Coordinación de Archivo y Correspondencia y Coordinación de Autoevaluación Institucional.

- La Dirección de Gestión Humana mejoro su calificación respecto al 2015, incidiendo en gran medida los resultados de la Coordinación de Desarrollo Laboral, destacada además, por ser la unidad con la mejor organización de la información (evidencias).

También mejoraron en la organización de la información, las unidades de: Dirección de Investigación y Posgrados, Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, la Facultad de Administración y Bienestar Institucional.

- Se disminuyeron sustancialmente en los planes operativos del 2016, el registro de actividades y metas calificadas como ejecutadas al 100% en años anteriores. Sin embargo, aún se presentan; como es el caso de la Unidad Jurídica con el Manual de Contratación, el cual se reportó y calificó en las vigencias 2015 y 2016.
- La receptividad de los funcionarios de algunas unidades, respecto a las recomendaciones del auditor y la disponibilidad para analizar los temas.

## **5.2 Aspectos que deben ser revisados y mejorados**

- La unificación de los criterios para plantear las actividades relacionadas con la administración del riesgo, pues varios planes operativos registraron tres actividades como son evaluación, socialización y seguimiento (Dirección Financiera, Dirección de Servicios Generales, Vicerrectoría de Extensión, entre otras), mientras que otras unidades no se comprometieron con un tema que es Institucional, como fueron las Facultades de Ingeniería y Ciencias Básicas. También se observaron unidades con solo una actividad.

La anterior situación, genera desequilibrio al momento de hacer la valoración, por la diferencia en el número de actividades respecto al total de las actividades o acciones formuladas en el plan operativo, máxime cuando todas presentan el mismo peso.

- En los planes operativos se tienen actividades que tienen que ver con el seguimiento a los planes de mejoramiento, cuya fórmula para medir la gestión, está integrada por las variables: número total de hallazgos, respecto a las acciones cerradas. Este es un tema álgido en la institución, pues existen unidades con acciones que propusieron cerrar a 31 de diciembre de 2014 y aún se encuentran con avances del 20% y 30%, otras unidades tenían varias acciones a 31 de diciembre de 2015, en las cuales no avanzaron, ni redefinieron la fecha de terminación. Situación que incidió en la rebaja de varias calificaciones y amerita la revisión de este indicador.
- Los Planes Operativos de las Vicerrectorías están conformados en un porcentaje considerable por actividades que deben ejecutar sus unidades de gestión. Si bien es cierto, los logros de estas contribuyen al cumplimiento de las metas e indicadores propuestos, también es claro que existen responsabilidades mayores desde la estrategia, las cuales deben estar alineadas con el Plan de Acción y los Acuerdos de Gestión.
- Se evidenció que varias actividades y/o acciones descritas en los planes operativos corresponden a tareas y mediciones del día a día o que se realizan solo una vez al año, que contribuyen en el logro de la gestión de las unidades; sin embargo, este instrumento debe contener actividades que permitan evidenciar aportes significativos en el logro de los objetivos de los procesos y por ende de los objetivos Institucionales.
- Se evidenció en varios planes operativos acciones y/o actividades valoradas en un cumplimiento del 50% y 80%, de las cuales no se evidenció su ejecución, incidiendo en la gestión de la unidad que tenía asignado el compromiso y por ende en el cumplimiento del Plan de Acción, como es el caso de la Vicerrectoría de Extensión con el indicador del Plan de Mercadeo y Gestión Humana con el indicador Diagnóstico de la carta organizativa.
- No se evidenciaron indicadores con respecto áreas tales como: la Coordinación de Adquisiciones y procesos disciplinarios, que pertenecen a la Vicerrectoría de Administrativa.

Nota: Las observaciones a los planes operativos de cada unidad de gestión fueron entregados vía email con la calificación definitiva y se anexan a este informe.

## **6. COMPARATIVO DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN 2015 - 2016**

Cuadro No.2 Calificación a la gestión por dependencias 2015 y 2016 otorgada por la Oficina de Control Interno.

**PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL 2016**

Unidades De Gestión		% Calificación Control Interno (Gestión 2015)	% Calificación Control Interno (Gestión 2016)
<b>Rectoría</b>	Secretaría General	81	70
	Oficina Asesora Jurídica	80	88
	Coordinación de Archivo y Correspondencia	93	77
	Oficina Asesora de Comunicaciones	62	71
	Oficina Asesora de Planeación	86	89
<b>Vicerrectoría de Docencia e Investigación</b>			
	Vicerrectoría de Docencia e Investigación	82	82
	Facultad de Administración	42	84
	Facultad de Ingenierías	63	73
	Facultad de Ciencias Básicas, Sociales y Humanas	80	81
	Facultad de Ciencias Agrarias	43	78
	Facultad de Educación Física, Recreación y Deportes	71	82
	Facultad de Comunicación Audiovisual	88	76
	Coordinación Autoevaluación Institucional	94	82
	Coordinación Biblioteca	96	89
	Coordinación Centro de Laboratorios	76	66
	Coordinación Admisiones y Programación Académica	88	89
	Dirección de Investigación y Posgrados	67	84
	Dirección de Regionalización Académica	73	83
<b>Vicerrectoría Extensión</b>			
	Vicerrectoría de Extensión	89	61
	Dirección de Cooperación Nacional e Internacional	67	87
	Dirección de Programas y Proyectos Especiales	74	74
	Dirección de Fomento Cultural	70	82
	Coordinación de Fomento Empresarial	64	69
	Coordinación Graduados	73	55
	Educación Continua	90	76
	Coordinación de Granjas	98	87
<b>Vicerrectoría</b>			
	Vicerrectoría Administrativa	61	71

<b>Administrativa</b>	Dirección de Bienestar Institucional	75	81
	Dirección de Gestión Humana	80	87
	Coordinación de Informática Corporativa	88	81
	Dirección de Servicios Generales	74	70
	Dirección Financiera	62	68

Fuente: Construcción propia tomando datos de la evaluación planes operativos a 31 de diciembre de 2015 y 2016 por la Dirección de Control Interno.

#### **Observaciones:**

- Mientras en el 2015 se evidenciaron tres seguimientos a los planes operativos (junio, septiembre y diciembre), en el 2016 estos instrumentos fueron construidos al final del año, para luego ser reportados a la Dirección de Control Interno, el nueve (09) de noviembre, excepto el correspondiente a la Dirección Financiera.

La situación anterior permitió corroborar que la formulación de algunos planes operativos, más que un ejercicio de planeación que debe ejecutarse al principio del año, teniendo como referente los productos alcanzados y los que hacen falta para lograr los objetivos y metas planteadas en los procesos e instrumentos de planeación como son los ejes estratégicos y programas contenidos en el Plan de Desarrollo y el Plan Operativo Anual de Inversiones- POAI, correspondió a un registro de las tareas y actividades que en la mayoría de los casos se habían realizado a la fecha en cada unidad.

La Dirección de Control Interno tuvo en cuenta que el Plan de Acción fue aprobado por el Consejo Directivo en el mes de junio de 2016, a través de Acuerdo Directivo No.07; sin embargo su formulación fue anterior, integrando a dicho instrumento los requerimientos antes descritos. Igualmente, las unidades contaban con un conocimiento previo, como son los objetivos Institucionales y de los procesos, el Plan de Desarrollo y los resultados logrados en años anteriores; por lo tanto, tenían claridad sobre lo que hacía falta para avanzar en la planeación de su trabajo y el logro de mejores resultados.

La planeación de una Institución debe ser progresiva, manteniendo lo existente y mejorando todo aquello que sea necesario para lograr una mayor madurez, máxime cuando se tienen objetivos y metas a mediano plazo como la acreditación de programas de alta calidad y la acreditación de la Entidad; por ello, las unidades debieron formular los planes operativos al inicio del año y ajustarlos en el mes de junio de 2016, una vez socializado el Plan de Acción aprobado, máxime, que los cambios efectuados no podían ser contrarios a lo registrado en el Plan

de Desarrollo, las metas faltantes y los requerimientos normativos mencionados.

- En el 2015 se observó una ponderación de los planes operativos de acuerdo con el proceso al que pertenecían, así: misionales (70%), apoyo (20%) y estratégicos (10%), en el 2016 se asignó el mismo peso a todos los planes operativos y las actividades al interior de cada uno de ellos, sin tener en cuenta los recursos utilizados y la complejidad de algunas gestiones, toda vez que involucran a terceros.

## 7. INSTRUMENTOS DE PLANEACIÓN

De acuerdo con el Modelo Estándar de Control Interno-MECI, la gestión de las unidades se verifica desde el contenido existente en la planeación estratégica (Misión, Visión, Objetivos Estratégicos) la cual se registra en diversos instrumentos de planeación, los cuales se convierten en parámetros de revisión. Por lo tanto, al verificar cada uno de estos, con el fin de corroborar su cumplimiento y la alineación que debe existir entre ellos, se encontró lo siguiente:

### 7.1 Plan de Desarrollo, Plan Operativo Anual de Inversiones y Acuerdos de Gestión.

- Como se ha planteado en los informes de años anteriores, el Plan de Desarrollo Institucional es un instrumento construido hasta el nivel de programas por cada uno de los cinco ejes estratégicos de desarrollo, asignándole a estos, un peso igual del 20%, cuando existen diferencias en la participación de los recursos financieros asignados y el número de programas y proyectos, por cada eje, tal como puede observarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro No.3 Recursos Iniciales POAI 2015 y 2016, por Eje Estratégico.**

<b>Eje Estratégico</b>	<b>Recursos POAI 2015 (miles de pesos)</b>	<b>Recursos POAI 2016 (miles de pesos)</b>
1. Formación Tecnológica de Excelencia	\$38.787.311	\$36.540.278
2. Desarrollo Científico y Tecnológico	\$961.617	\$4.142.914
3. Interacción politécnico colombiano – sociedad	\$4.848.809	\$10.651.027
4. Fortalecimiento del capital social del territorio	\$301.482	\$3.361.220
5. Modernización de la gestión universitaria	\$14.102.454	22.489.960
<b>T O T A L</b>	<b>\$59.001.673</b>	<b>\$77.185.399</b>

**Fuente: Datos de los POAI 2015 y 2016 (de esta última la modificación No.15)**

**Nota: Los datos sobre los recursos POAI 2015, se corrigen, toda vez que al pasarlos del Excel al Word se multiplicaron por dos; sin embargo, el análisis es igual.**

Aprovechando los datos registrados en el cuadro No.3, respecto a los recursos POAI 2016 por un valor total de \$77.185.399, se pueden realizar las siguientes observaciones y recomendar se revise el tema para mejorar este instrumento en el 2017.

Es pertinente aclarar que estos datos corresponden a la última modificación del POAI, la numero quince (15).

- ✓ Para el programa “Adecuación de la Infraestructura y dotación para la excelencia” y el proyecto “Implementación de un sistema integrado tipo ERP” se tienen los siguientes recursos registrados en el POAI, (iniciales \$4.995.892.408), distribuidos de la siguiente forma.

<b>Fuente de financiación</b>	<b>Recursos</b>
Estampilla Politécnica Recursos del balance)	\$ 395.892.408
Recursos CREE	\$1.600.000.000
Otras fuentes (Crédito)	\$3.000.000.000

Fuente: Construcción con datos extraídos de la última modificación al POAI 2016 (No.15)

Sin embargo, los recursos proyectados con un crédito externo por valor de \$3.000.000.000, no fueron aprobados. Aunque de estos, no se haga claridad en la casilla de observaciones y como valor suman en la totalidad de los recursos.

- ✓ En el programa “Mejoramiento de la cultura investigativa” y el proyecto Aumento de la producción de la investigación aplicada en el Politécnico Colombiano JIC”, se tienen los siguientes recursos registrados en el POAI, (iniciales \$2.248.034.056), distribuidos de la siguiente forma.

<b>Fuente de financiación</b>	<b>Recursos</b>
Estampilla Politécnica	\$ 649.523.520
Excedentes de Extensión	\$ 1.598.510.536

Fuente: Construcción con datos extraídos de la última modificación al POAI 2016 (No.15)

Los \$1.598.510.536 registrados en el cuadro anterior y cuya fuente de financiación son los excedentes de extensión, están conformados por los \$1.575.000.000 que le correspondían a Investigaciones, por tratarse del 35% de los \$4.500.000.000 proyectados como ingreso para el 2016 y \$23.510.536 que eran

recursos del balance. Sin embargo, la realidad evidencia que los ingresos solo fueron el 12% de lo presupuestado y por lo tanto los excedentes eran mucho menores, pero tampoco fueron invertidos en proyectos de Investigaciones, toda vez que la fuente principal fue la Estampilla Politécnica.

- El Plan de Desarrollo también adolece de metas para cada programa durante los cuatro años de su ejecución, incidiendo en la formulación de los planes operativos, los cuales deberían contener actividades e indicadores secuenciales en línea de avance y correspondencia directa con los de objetivos y metas Institucionales y de los procesos, ejemplo:

En el Plan Operativo de la Vicerrectoría de Extensión, además de las actividades y acciones correspondientes a Gobierno en Línea y Plan Anticorrupción, se tienen los indicadores de gestión: Plan de mercadeo de los servicios de extensión; documento actualizado consultorios tecnológicos y estudiantes docentes y personal administrativo beneficiarios en torneos internos, actividades recreativas y medición de la población impactada en arte, recreación y deporte.

En el Plan de Acción 2016 de dicha Vicerrectoría además de describir las acciones directamente delegadas a la Dirección de Proyectos Especiales, Dirección de Cooperación Nacional e Internacional, Oficina de Graduados y Fomento Cultural, como unidades dependientes de la misma, solo se observa el indicador estratégico *“Plan de Mercadeo de los servicios de Extensión”, que se desprende del objetivo: “Fortalecer la infraestructura y los procesos de extensión”*.

El Acuerdo de Gestión por su parte plantea entre otros, el compromiso: *“Fortalecer el posicionamiento del Politécnico en los contextos nacional e internacional mediante la proyección académica de sus estudiantes y docentes, en el marco de alianzas y redes estratégicas que contribuyan al mejoramiento de los procesos misionales de docencia e investigación”*.

El Proceso de Extensión tiene dentro de su caracterización dos subprocesos: “Fomento y Cooperación para el Desarrollo” y “Proyección Institucional”, ambos con diferentes actividades, entre ellas el tema ambiental y la venta de servicios a través de las granjas y quizá una de las más importantes, la activación de convenios y alianzas, pues representa la entrada de recursos para la Institución y ninguna de estas se tiene formulada en estos instrumentos de planeación.

Así mismo, en la alineación que debe existir entre la misión, la visión y el eje estratégico denominado *“Interacción Politécnico Colombiano-Sociedad”*, se tiene el mejoramiento de la relación de la extensión con la docencia y la investigación aplicada, toda vez que recibe insumos de estas dos últimas y entrega productos a diferentes grupos de interés externos.

Panorama, que evidencia la urgencia de analizar los objetivos y productos de la Extensión, planteados desde la estrategia y la alineación de los instrumentos de planeación que los desarrollan a diferentes niveles. Ejercicio que debe realizarse con las demás unidades de gestión.

Otro ejemplo sobre el análisis inicial, es la formulación de acciones en planes operativos de años anteriores, que sin haberse cumplido o que después de haber avanzado en porcentajes iguales o mayores al 50% en el 2015, parecen no tener ninguna relevancia en el 2016, como es el caso del Plan Operativo de 2015 de la Facultad de Ciencias Básicas Sociales y Humanas con Actividades como:

- ✓ *“El proyecto estudio de prefactibilidad del programa de Tecnología en Química Industrial y de Laboratorio en las sedes regionales”.*
- ✓ *El fortalecimiento de los procesos de formación básica en las sedes regionales.*
- ✓ *“Diseño de los nuevos programas de la Facultad.*
- ✓ *Diagnóstico de la oferta curricular de la Facultad*
- ✓ *La definición de un modelo de gestión curricular de los procesos de fundamentación básica para la Institución.*

De igual forma en la Vicerrectoría de Extensión, las siguientes actividades:

- ✓ El Manual del Fondo Editorial y el inventario de las publicaciones, que tiene incidencia en los ingresos.
- ✓ El documento propuesta de estímulos por participación en proyectos de extensión.

En la Vicerrectoría de Docencia, se evidenciaron actividades sobre temas álgidos, como son:

- ✓ Definición de lineamientos de prácticas, se llegó hasta un documento borrador de un Acuerdo sobre reglamento de trabajos de grado.
- ✓ Modificación del Acuerdo Directivo No.29 de 2002, relacionado con la evaluación docente.

En la Dirección Financiera se evidenciaron actividades formuladas desde el plan operativo de la vigencia 2014 que tampoco reportaron avance en la vigencia 2015 y que no fueron contempladas en la vigencia 2016, como son:

- ✓ Manual de presupuesto
- ✓ Manual de Cartera, ambos reportados en el plan de mejoramiento con un avance del 40%

- El POAI por su parte es la herramienta donde se registran los valores de la inversión; es decir, los recursos con los cuales se van a apalancar los proyectos y programas, por lo tanto, al igual que el presupuesto debe reflejar la realidad de lo inicialmente asignado, las modificaciones a lo largo de la vigencia y al final del año, la realidad de lo ejecutado. Sin embargo, se evidencian diferencias en la información, lo que puede identificarse como una de las causas de la posible materialización del riesgo de error en la información para la toma de decisiones. Así:

Eje Estratégico	Presupuesto final 2016 (miles de pesos)	Total ejecución a 31/12/2016	Recursos POAI 2016 (miles de pesos)
1. Formación tecnológica de excelencia	\$37.467.278	\$36.576.116	\$36.540.278
2. Desarrollo científico y tecnológico	<b>\$4.142.914</b>	\$1.023.906	<b>\$4.142.914</b>
3. Interacción politécnico colombiano – sociedad	\$12.001.845	\$6.967.714	\$10.651.027
4. Fortalecimiento del capital social del territorio	\$3.350.530	\$2.228.878	\$3.361.220
5. Modernización de la gestión universitaria	\$22.500.650	\$11.280.557	22.489.960
Total	\$79.463.217	\$58.077.171	\$77.185.399

Fuente: Construcción propia con datos de la ejecución presupuestal y el POAI a 31 de diciembre de 2016 (CRP vigentes + Valor liquidado).

- El POAI contiene dentro de su estructura, columnas con fuentes de inversión que corresponden a recursos que se ejecutan de terceros y que no deben aparecer como parte integrante de este, como son: *“Programas Especiales (Convenios y/o Proyectos)”*
- No se cuenta con un instrumento gerencial tan importante como el Plan Indicativo Cuatrienal, que permite evaluar la ejecución física y financiera anual de los programas y proyectos, partiendo de una línea base y visibilizando los logros secuenciales obtenidos (metas) y lo que hace falta por ejecutar, para dar cumplimiento al Plan de Desarrollo.

Es preciso aclarar, que el nuevo formato Institucional contempla unas líneas base en el Plan de Acción, correspondientes a lo que se tiene ejecutado a la fecha de formulación de los indicadores estratégicos y lo que se comprometen a alcanzar. La recomendación es que se establezcan metas para los cuatro años del Plan de Desarrollo, teniendo como base en cada año sucesivo, lo que se tenía al iniciar la planeación más lo que se logró en el año anterior, con el fin de saber cómo debe ajustarse en los planes de acción que hacen falta para cumplir el cuatrienio.

- Respecto a los Acuerdos de Gestión, la Dirección de Control Interno, realizó una auditoría en el mes de diciembre de 2016, observando deficiencias en la formulación, los seguimientos y en el manejo de las evidencias de estos. Ejemplo de las diferencias en estos instrumentos respecto a los demás, son:
  - ✓ En el Acuerdo de Gestión del Vicerrector de Extensión 2016, se observa el compromiso: *“Contribuir con el mejoramiento de la situación financiera de la Institución”*, cuyas cifras corresponden al valor de los negocios, mientras que en el Plan de Acción, el cual debió ser modificado ante la realidad del ingreso, con el fin de no castigar la gestión, los valores se tomaron en millones de pesos del excedente presupuestado.
  - ✓ En el acuerdo de gestión de 2016 del Vicerrector Administrativo, se evidenció el compromiso *“Liderar el proyecto preparación para la reforma académico administrativa de la Institución”*, cuyo indicador es **“Documento diagnóstico de la carta organizativa de la Institución, socializado con el Consejo Académico”**. Meta 1, con una valoración del 10% y su avance fue calificado en el 75%. En el Plan de Acción el responsable directo es la Dirección de Gestión Humana y reporta ante el Comité Rectoral la Vicerrectoría Administrativa, con unas actividades disímiles al indicador estratégico. Negrilla y subrayado por fuera de texto.

## 7.2 El Plan De Acción

El plan de acción actual se mide a través de indicadores de producto o resultado, que permiten evaluar la eficacia; es decir, el logro de las metas; sin embargo, adolece de indicadores de eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y economía (ejecución financiera), por lo tanto, la medición de la gestión no se realiza en su integralidad.

Para la valoración del cumplimiento del Plan de Acción 2016, se tuvo en cuenta aspectos contenidos en los planes operativos, los cuales permitieron otorgar una calificación del 77%. Las observaciones puntuales realizadas por la Dirección de Control Interno, se pueden ver en el anexo denominado *“Calificación Plan de Acción 2016 por Oficina de Control Interno”*.

En general se recomienda:

- El Plan de Acción debe ser el derrotero para formular el cómo y que lograr con la gestión de cada unidad para la Entidad como un todo, y es por ello, que debe ser un instrumento de planeación que se refleje o desarrolle en los acuerdos de gestión del nivel directivo y bajar hasta los planes operativos de las áreas o unidades de gestión y por lo tanto, debe estar alineado con estos y otros instrumentos de planeación y

gestión ya descritos en este informe, no solo respecto a la forma, sino el fondo, de acuerdo con los objetivos de los procesos e Institucionales.

- El Plan de Acción debe presentar indicadores retadores en el tema administrativo, como es la reforma académico administrativa, mejorar la calificación de los riesgos financieros, el diseño de indicadores operacionales en el proceso financiero, el plan de mercadeo Institucional, la administración del riesgo, los ingresos de la Institución, la seguridad de la información y la protección de los recursos. Y en la parte de docencia, fortalecer la investigación y de la mano la gerencia de los laboratorios y la acreditación de programas de alta calidad.
- Reconociendo el esfuerzo y la gestión que está realizando la Institución para la acreditación Institucional y la forma como se ha integrado al Plan de Acción los requerimientos del CNA, es preciso recordar que en este instrumento también deben tenerse en cuenta objetivos, metas e indicadores financieros, con el fin de dar cuenta de un avance integral en la gestión Institucional.
- Los planes de acción deben evaluarse a través de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía (ejecución presupuestal), pero además ambientales, toda vez que la Institución tiene un Sistema Integrado de Gestión y debe contemplar requerimientos de la ISO 14000-1, en las granjas y laboratorios. Los indicadores ambientales deben medir la reducción de los residuos; uso eficiente de materiales, insumos, agua y energía y la reducción de los costos, mediante la reducción del consumo.

Así mismo, se debe tener actividades e indicadores relacionados con el Sistema de Gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo- SG-SST.

- A través de directrices escritas se deben establecer las fechas de corte de los seguimientos que permiten medir el avance físico y financiero de los proyectos de inversión y el cumplimiento de los planes operativos formulados por las Unidades de Gestión.

En cuanto al seguimiento al Plan de Acción, se debe dar cumplimiento por parte de la Oficina Asesora de Planeación a lo indicado en el artículo 7° del Acuerdo 07 de junio de 2016 y se recomienda definir la periodicidad de los mismos. En caso, que la norma solo los haya establecido para el 2016, tomar las medidas a que haya lugar.

- En los seguimientos al Plan de Acción, deben registrarse los resultados de la ejecución física y presupuestal de los proyectos, justificando y evidenciando los cambios a que se requieran, en los recursos o en las metas, los cuales deben también reflejarse en los proyectos de inversión inscritos en el Banco de Programas y Proyectos.

## RECOMENDACIONES GENERALES

- Se reitera la recomendación sobre construir el próximo Plan de Desarrollo por ejes estratégicos con programas, metas y la respectiva proyección de recursos para los cuatro años, diseñando a la par, un plan indicativo que determine las líneas base (lo que se tiene) y lo que se espera alcanzar en cada vigencia. Lo anterior, teniendo en cuenta ejercicios de planeación e instrumentos utilizados con éxito por otros entes territoriales, pues garantizan que los cambios que se produzcan a estos por necesidades del servicio o la dinámica del entorno, se justifiquen plenamente sin perder el norte de los objetivos Institucionales, los procesos y los programas, los cuales deben estar alineados.
- Los planes operativos deben ser los planes de trabajo de cada unidad, el norte, el camino para ejecutar actividades y acciones que contribuyan al logro de los objetivos Institucionales. En caso, de hacer parte de un proceso, ya sea entregando insumos o reportando productos, se debe definir claramente la contribución de cada unidad respecto al logro total, para que haya una mayor objetividad en la calificación de la gestión. durante los seguimientos que se pacten.
- Se recomienda mayor compromiso desde el nivel directivo con lineamientos, directrices, seguimiento y análisis al cumplimiento de los compromisos establecidos en todos los instrumentos de planeación y gestión.
- Los planes operativos deben en adelante presentarse no solo con la calificación de los líderes, sino con una columna donde se describan las evidencias que soportan su cumplimiento o las rutas electrónicas donde se pueda rápidamente revisar la información.
- Analizar las actividades y/o acciones más importantes y sobre las que se tiene control en la gestión, para plasmarlas en el plan operativo, ya que se evidenciaron varias de ellas que generan aportes importantes al proceso y no fueron registradas, invisibilizando parte del trabajo realizado por los equipos de trabajo, mientras que se describieron tareas muy simplificadas.
- Otros instrumentos como el PEI deben ser revisados y actualizados, porque el documento actual contiene inconsistencias como la relacionada con programas académicos que no se ofertan, como es el caso de Telecomunicaciones, entre otras. Adicionalmente se debe revisar el texto relacionado con la "política de regionalización", toda vez que el documento al que se hace referencia en dicho instrumento y al cual se llega a través de la página web, no cumple con las características de una política y tampoco ha sido adoptado a través de un acto administrativo.

Cordialmente,

**Sol Beatriz Garcia Barrera**  
Directora de Control Interno

**Luis Alfonso Valencia Agudelo**  
Auditor