

## INFORME DE EVALUACIÓN A LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

### 1. OBJETIVO

Realizar la evaluación parcial de la Oficina de Control Interno - OCI - a los compromisos de las Subgerencias y Oficinas de la Imprenta Nacional de Colombia – INC -, con base en la información suministrada por la segunda línea de defensa.

### 2. ALCANCE

Último monitoreo de la segunda línea de defensa realizado a los indicadores de gestión de la Imprenta Nacional de Colombia, tanto internos como a nivel sectorial.

### 3. RESULTADOS

Se solicitó a la Oficina Asesora de Planeación - OAP - el seguimiento de segunda línea de defensa al cumplimiento del Plan de Acción Institucional de la INC y del Plan de Acción Sectorial de las metas bajo la responsabilidad de la INC, y las correspondientes hojas de vida o fichas técnica de los indicadores con el seguimiento de la primera línea de defensa.

La evaluación de este informe se presenta con base en la información obtenida y considerando como mejores prácticas el Balanced ScoreCard –BSC- a nivel general.

#### INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONALES

Objetivos estratégicos institucional	(A) Cantidad de Indicadores por Dependencias	(B) Cantidad de Indicadores del Plan de Acción	Perspectiva BSC
(a) Convertir a la INC en el principal referente de consulta e interacción normativa del país	0	1	Financiera
(b) Garantizar el crecimiento financiero de la INC	15	6	Financiera
(c) Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de la población vulnerable con acciones de responsabilidad social	0	0	Cliente
(d) Fortalecer las actuales unidades de negocio e implementar nuevas líneas, acorde a las oportunidades del mercado	7	3	Financiera
<u>Objetivo no incluido en el plan estratégico:</u> <i>Lograr el nivel de ventas presupuestal.</i>  Este objetivo tiene indicadores similares al objetivo (d) pero con metas diferentes entre las columnas (A) y (B).	0	2	Financiera
(e) Modernizar la estructura orgánica, la infraestructura tecnológica y la gestión del talento humano de la INC	13	10	Interno Aprendizaje y Conocimiento
<u>Objetivo no incluido en el plan estratégico:</u> <i>Satisfacer las Necesidades de los Clientes en Desarrollo de productos, con calidad, oportunidad y Servicio.</i>	0	1	Cliente
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>23</b>	

Iniciamos teniendo en cuenta los objetivos estratégicos institucionales, de los que en el plan de acción se diseñaron 23 indicadores, quedando sin medir el objetivo “Contribuir a la mejora de

las condiciones de vida de la población vulnerable con acciones de responsabilidad social”, así como tampoco se mide en los procesos. La Jefe de la OAP manifiesta que no se midió el objetivo ya que la Junta Directiva no aprobó el proyecto de inversión de cambio climático.

Se identificaron dos objetivos institucionales medidos en el plan de acción pero no incluidos en el plan estratégico.

A la fecha del presente informe, el monitoreo de la segunda línea de defensa se realiza:

Fuente	Frecuencia de Monitoreo	Último realizado
Plan de Acción Institucional	Trimestral	Marzo de 2018
Plan de Acción Sectorial	Trimestral	Marzo de 2018
Indicadores por Dependencia	Mensual	Mayo de 2018

La Jefe de la OAP informa que está en proceso de diseño e implementación de las fichas técnicas de todos los indicadores que tiene la INC.

#### PLAN DE ACCIÓN INSTITUCIONAL

En el plan de acción de la Imprenta Nacional de Colombia – INC- reportada por la Oficina Asesora de Planeación, tiene 23 indicadores, de los cuales 12 están a cargo del Gerente General y Grupo Directivo, cinco (5) a cargo de la Oficina Asesora de Planeación, tres (3) a cargo de la Subgerencia Administrativa y Financiera, dos (2) a cargo de la Subgerencia Comercial y uno (1) a cargo de la Subgerencia de Producción.

El plan de acción no incluye mediciones a cargo de la Oficina Asesora Jurídica ni Oficina de Sistemas e Informática.

En términos generales, a marzo de 2018 se encuentra que se cumplió la meta en uno (1) de los 23 indicadores del plan de acción institucional. No obstante, no hay claridad de la meta mensual proyectada, considerando variables del entorno tales como la Ley de Garantías.

#### PLAN DE ACCIÓN SECTORIAL

De igual manera, a marzo de 2018 se encuentra cumplimiento de la meta en tres (3) de los 15 indicadores del plan de acción sectorial. Sin embargo, se reporta como cumplido el indicador “Informe de la auditoría realizada por el ente auditor” pero a la fecha no se ha realizado. También se reportan dos indicadores cumplidos en relación con la certificación de calidad y ambiental, las que actualmente se encuentran suspendidas.

Ver observaciones OCI en el anexo 1.

#### INDICADORES POR DEPENDENCIA

Por último, a mayo de 2018 se encuentra cumplimiento de la meta en ocho (8) de los 35 indicadores por dependencia.

Los indicadores que se reportan cumplidos son:

NOMBRE	INDICADOR		RESULTADO MAYO DE 2018	META	SUBGERENCIA U OFICINA
	FÓRMULA				
	NUMERADOR	DENOMINADOR			
Contratos suscritos de Impresión Gráfica	Valor de contratos suscritos en Impresión Gráfica	\$29.185 millones impresión gráfica	171%	Suscribir contratos por \$29.185 millones <b>a)</b>	Subgerencia Comercial y de Divulgación
Contratos suscritos de Agencia de Comunicaciones	Valor de contratos suscritos de Agencia de Comunicaciones	\$50.200 millones en Agencia de Comunicaciones	112%	Suscribir contratos por \$50.200 millones <b>a)</b>	Subgerencia Comercial y de Divulgación
Porcentaje de publicaciones oportunamente del D. O y Gacetas Ofi	Número de publicaciones planeadas mensualmente	Número de total de publicaciones realizadas	100%	100% de publicación	Subgerencia de Producción
Cumplimiento en los tiempos estudio de mercado solicitudes recibidas	Número de estudios de mercado realizados	Total de solicitudes de estudio de mercado	96%	Cumplir tiempos en 95%. <b>b)</b>	Subgerencia Administrativa y Financiera
Porcentaje de capacitaciones realizadas con efectividad	Número de los funcionarios en los cuales el impacto de la capacitación fue positiva	No. de funcionarios a los cuales se evalúa el impacto de la capacitación	93%	90% de efectividad <b>c)</b>	Subgerencia Administrativa y Financiera
Contratos proveedor legalizados	Número de contratos proveedor	Número Total de Contratos	100%	100% de los contratos proveedor revisados en un plazo máximo de dos (2) días hábiles. <b>b)</b>	Oficina Asesora Jurídica
Contratos Interadministrativos tramitados	Número de contratos Interadministrativos	Número Total de Contratos	100%	100% de los contratos interadministrativos sean revisados en un plazo no mayor a un (1) día hábil. <b>b)</b>	Oficina Asesora Jurídica
Cumplimiento de Acciones Disciplinarias	No. de acciones disciplinarias oportunas	Total de acciones disciplinarias	108%	100% de oportunidad en tiempos de las acciones disciplinarias. <b>d)</b>	Gerencia (Grupo Control Interno Disciplinario)

De los anteriores indicadores se observa que (ubicar el literal en la columna META del cuadro anterior):

- a) Se definen metas con unidad de medida monetaria pero la fórmula del indicador representa un porcentaje.
- b) Fórmulas de indicador no consistentes con la meta planteada.
- c) Confusión entre indicadores de efectividad, impacto y de eficacia.
- d) Medición inadecuada al reportar más acciones disciplinarias oportunas que el total de acciones disciplinarias.

#### 4. CONCLUSIONES

La popular frase “lo que no se mide no se controla” es válida para conocer y mejorar la gestión de la INC. Es así que respecto a las perspectivas del BSC como buena práctica, se encontraron las siguientes oportunidades de mejora:

Perspectiva	Oportunidad de Mejora
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan indicadores de impacto que midan el nivel de fidelización de todos los clientes con el fin de conocer si se está manteniendo o perdiendo clientela.</li> <li>• Conocer frecuentemente el nivel de satisfacción de todos los clientes en cuanto a la calidad y oportunidad de entrega de los bienes o servicios ofrecidos.</li> </ul>
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay tres indicadores de Margen Operacional, Neto y EBITDA, que no relacionan específicamente la estrategia adelantada en cada caso para lograr las metas planteadas por proceso dentro de la cadena de valor.</li> <li>• Se sugiere que en los casos en los que los indicadores por línea de negocio no tenga línea base, esta corresponda a la proyección financiera de la nueva línea de negocios. Por ejemplo medir el nivel de cumplimiento de los flujos de caja proyectados en las inversiones realizadas para las nuevas líneas de negocio.</li> <li>• Faltan indicadores donde se relacionen las estrategias de reducción de costos fijos, variables y semi-variables, incentivando a realizar los análisis en la materia.</li> </ul>
Interna	<p>Se observan indicadores generales de consecución de certificaciones, revisión de procesos, cumplimiento de algunos planes y programas, encuesta de satisfacción de usuario interno (en la formula se refieren a clientes internos) y utilización del papel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la medición de la perspectiva interna es importante establecer claramente la cadena de valor y la interacción entre los procesos de la INC para poder identificar los puntos débiles que deben ser medidos y controlados.</li> <li>• Algunos puntos clave de medición podría ser el periodo medio de maduración económica y financiera, en el que se miden los tiempos de los procesos misionales y de apoyo.</li> <li>• Sería útil medir el nivel de satisfacción de todos los clientes que interpongan PQRSD con base en bienes o servicios ofrecidos, con la finalidad de medir la efectividad del servicio postventa o de la atención a los PQRDS.</li> <li>• Teniendo en cuenta que el Plan de Acción Integral deberá ser publicado en la página web a más tardar el 31 de julio de 2018, podrían actualizarse los indicadores respecto al cumplimiento de planes y programas, consolidándolo en el seguimiento al Plan de Acción Integral.</li> <li>• Faltan indicadores que midan el nivel de funcionamiento adecuado de los sistemas de información y software en poder de la INC, controlando también la veracidad, integridad y calidad de la información en cada fuente, y la exactitud en el control final, es decir en la contabilidad.</li> <li>• En cuanto al indicador de consumo de papel, se sugiere re-evaluar su utilidad para la toma de decisiones.</li> </ul>
Aprendizaje y conocimiento	De esta perspectiva se encuentra como indicador el cumplimiento del plan de capacitación.

Perspectiva	Oportunidad de Mejora
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta un indicador de efectividad del plan de capacitaciones con temas encaminados a lograr la disminución de personal no productivo, evitar la necesidad de contratar terceros, y formar al personal no productivo para apoyar en los procesos en los que se generan horas extra.</li> <li>• Por lo anterior, es conveniente medir:               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ el nivel de ocupación (productividad) de los trabajadores oficiales por línea de negocio y por proceso,</li> <li>➢ las horas extras generadas, y</li> <li>➢ las necesidades de contratación de terceros por competencias no encontradas en el personal de la imprenta.</li> </ul> </li> </ul> <p>Con indicadores oportunos en estos temas, se podría contribuir a la elaboración de un adecuado plan de capacitaciones para dotar a los empleados de las competencias requeridas en la INC en el contexto actual.</p>

## 5. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica 2017 – 2018 de la INC contiene el DOFA, misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos, se recomienda que en la próxima planeación estratégica se definan también variables como objetivos a mediano plazo, metas segmentadas cuyo seguimiento genere alertas tempranas, identificación riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, estrategias para el logro de los objetivos, controles e indicadores que midan la gestión de los riesgos identificados, y definición clara de roles y responsabilidades.

En cuanto a los indicadores actuales se recomienda:

- Diseñar las fichas técnicas de los indicadores con base en los parámetros definidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, incluyendo:
  - el seguimiento mensual de la primera línea de defensa y la acción de mejora para el mes entrante en caso de no cumplir la meta mensual,
  - la enumeración que identifique cada indicador
  - la línea base establecida,
  - el responsable (cargo, área y proceso),
  - el rango de tolerancia,
  - la formulación del indicador congruente con el objetivo y la meta esperada,
  - la fuente de la información utilizada para el cálculo del indicador, asegurando que sea clara y fiable.
- Uso, a nivel gerencial para la toma de decisiones, del seguimiento oportuno de los indicadores realizado por la segunda línea de defensa.
- Relacionar el mapa de riesgos con todos los indicadores de la INC, para asegurar que se estén gestionando y midiendo los riesgos identificados para el logro de los objetivos estratégicos.

- Revisar y actualizar la Guía de Gestión de Indicadores, código DE-DC-1 versión 1 del 15 de diciembre de 2017, con base en la Guía para la construcción de indicadores de gestión Departamento Administrativo de la Función Pública y en el Manual Operativo de Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Por último, se sugiere evaluar la posibilidad de implementar la herramienta Balanced Scorecard y considerar las oportunidades de mejora indicadas.

ORIGINAL FIRMADO

**MARY LUZ MUÑOZ DURÁN**  
Jefe Oficina de Control Interno

Anexo 1: PLAN DE ACCIÓN SECTORIAL - INC

**Anexo 1: PLAN DE ACCIÓN SECTORIAL - INC**

Cód.	Formula del Indicador	Meta	Unid. Medida	Línea Base	Cumplimiento	Observación OCI
1	Ejecución de los ingresos en las Líneas de negocio Impresión Gráfica (Obra Editorial), Agencia de comunicaciones (medios y promocionales -POP) y Gestión documental / \$119,662 millones	Cumplir con los ingresos presupuestados en las Líneas de negocio Impresión Gráfica (Obra Editorial), Agencia de comunicaciones (medios y promocionales -POP) y Gestión documental por valor de \$119,662 millones	Porcentaje	61%	11%	Inconsistencia: unidad de medida vs la descripción de la meta.
2	Sumatoria del plan formulado e Informes de avance	Formulación y consolidación de avances del plan de Anticorrupción y de Atención al ciudadano en cada una de las entidades del sector	Número	5	0,0875	Inconsistencia: seguimiento reportado vs la unidad de medida, formula del indicador y meta.
3	Número de actividades ejecutadas/número de actividades programadas	Ejecución del plan de Anticorrupción y de Atención al Ciudadano en cada una de las entidades del sector	Porcentaje	100%	50%	
4	Encuesta realizada	Evaluación de la satisfacción del usuario interno y externo de las entidades del sector	Número	4	0	No hay claridad de cuál es la meta del indicador, cuántas encuestas se programan para el año ni su frecuencia.
5	Documento de rendición de cuentas formulado e implementado	Formulación y ejecución de estrategias de Rendición de Cuentas	Número	1	0	
6	Número de actividades cumplidas/número de actividades programadas	Diseñar y ejecutar el Plan de Capacitación	Porcentaje	0%	23%	
7	Número de capacitaciones realizadas	Realizar capacitaciones que fortalezcan las competencias de los servidores públicos	Número	41	0,3	No hay claridad de cuál es la meta del indicador, cuántas capacitaciones se programan para el año ni su impacto. El dato de las capacitaciones realizadas no genera información por falta de contraste.
8	Número de actividades cumplidas/número de actividades programadas	Diseñar y ejecutar los planes institucionales de Bienestar Social e Incentivos	Porcentaje	0%	0%	
9	Número de entidades con certificado vigente	Entidades del sector Interior con certificación del sistema de calidad vigente	Número	1	1	El 26 de Junio de 2018 la Gerencia de la INC informó que se suspendió el certificado por parte del ICONTEC.

Cód.	Formula del Indicador	Meta	Unid. Medida	Línea Base	Cumplimiento	Observación OCI
10	Informe de la auditoría realizada por el ente auditor	Evaluar el Sistema de Gestión de Calidad en el marco de la NTC GP 1000, ISO 9001.	Número	1	1	Se reportó un informe de auditoría realizado por el ente auditor, pero se conoce que en 2018 no se ha realizado dicha auditoría.
11	Número de entidades con certificado Ambiental vigente	Entidades del sector Interior con certificación ambiental vigente	Número	1	1	El 26 de Junio de 2018 la Gerencia de la INC informó que se suspendió el certificado por parte del ICONTEC.
12	Numero de procesos y/o procedimientos actualizados	Mejoramiento procesos y/o procedimientos en las entidades del sector	Porcentaje	0%	0%	Inconsistencia: Formula y meta del indicador vs Unidad de medida.
13	Promedio ponderado de los porcentajes en cada componente.	Cumplir con la Implementación de la Estrategia de Gobierno en Línea según el Decreto No. 2573 de 12 de diciembre 2014	Porcentaje	37%	58%	No hay claridad de cuál es la meta del indicador. En el Decreto 2573 de 2014 se indica que en la vigencia 2017 el cumplimiento debió ser del 100% en los componentes TIC para el Gobierno abierto y TIC para servicios, y del 80% en los componentes TIC para la gestión y Seguridad y privacidad de la información, y la meta para 2018 es tener cumplido el 100% en los cuatro componentes.
14	Número de actividades realizadas/Número de actividades programadas	Elaboración e implementación de Programas de Gestión Documental PGD en las entidades del sector atendiendo las directrices del Archivo General de la Nación	Porcentaje	0%	10%	
15	Número de actividades cumplidas/número de actividades programadas	Plan Institucional de Gestión Ambiental	Porcentaje	0%	60%	