

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

1. Justificación y/o Antecedentes

El presente seguimiento a la implementación de los acuerdos de gestión en el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM resulta necesaria y pertinente en virtud de las obligaciones legales, reglamentarias y metodológicas que rigen la gerencia pública en Colombia. La Ley 909 de 2004, en su Título VIII, establece que los empleos de naturaleza gerencial deben actuar bajo criterios de objetividad, transparencia, profesionalidad y responsabilidad por la gestión, siendo los acuerdos de gestión el instrumento obligatorio para evaluar su desempeño y garantizar el alineamiento entre las metas institucionales, la planeación estratégica y los resultados esperados.

De igual manera, el Decreto 1083 de 2015, que compila la normativa del sector Función Pública, refuerza el mandato de evaluar a los directivos con criterios de mérito, eficiencia, eficacia y cumplimiento de metas; y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG exige que las entidades fortalezcan la gestión del talento humano, el direccionamiento estratégico, la evaluación de resultados y el control interno mediante prácticas de liderazgo, integridad y rendición de cuentas orientadas al valor público.

En este marco, la Guía 2024 "*Nuevo modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0*" emitida por el Departamento Administrativo de la Función Pública introduce lineamientos actualizados que definen el rol, las competencias, los pilares, los ejes y los criterios de evaluación del gerente público, así como la estructura, el contenido y los mecanismos de seguimiento de los acuerdos de gestión. Dichos lineamientos son de obligatorio cumplimiento para las entidades de la Rama Ejecutiva, en especial para aquellas que cuentan con empleos de naturaleza gerencial, como es el caso del IDEAM.

En consecuencia, la Oficina de Control Interno del IDEAM, de conformidad con lo dispuesto en la Ley 87 de 1993, el MECI y las responsabilidades asignadas como tercera línea de defensa, verificó de manera objetiva, independiente y basada en evidencia, el nivel de implementación de los acuerdos de gestión, la alineación de éstos con la planeación institucional, la aplicación de los criterios de productividad social e integridad contenidos en la Guía 2024, y la existencia de mecanismos de seguimiento, medición y retroalimentación por parte de la alta dirección.

2. Metodología

La metodología utilizada para realizar el presente informe de seguimiento se desarrolló conforme a los principios de objetividad, independencia, razonabilidad y enfoque basado en riesgos establecidos en la Ley 87 de 1993 y en el Modelo Estándar de Control Interno – MECI. De igual manera, se atendieron los

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, del nuevo Modelo de Gerencia Pública y de Acuerdos de Gestión (Guía 2024), así como la normativa vigente que regula la gerencia pública en Colombia (Ley 909 de 2004 y Decreto 1083 de 2015).

La metodología se estructuró en: planeación, recolección de información, análisis y verificación, valoración, y formulación de recomendaciones. El proceso inició con una fase de planeación en la que se revisó el marco normativo aplicable y se identificaron los empleos de naturaleza gerencial sujetos a la suscripción y evaluación de acuerdos de gestión. En esta etapa se definieron los criterios, el alcance del seguimiento, las fuentes de información y el plan de trabajo que guio el desarrollo de la verificación.

Posteriormente, se adelantó la recolección de información mediante la revisión exhaustiva de los acuerdos de gestión suscritos, los documentos que evidencian su seguimiento, los informes institucionales de planeación, los insumos relacionados con cultura organizacional, integridad, innovación y liderazgo, así como los sistemas de información utilizados para el monitoreo de metas estratégicas y operativas.

3. Resultados y/o Análisis de resultados.

3.1. Implementación

El IDEAM por medio de la Resolución No. 0663 del 10 de junio de 2025, adoptó formalmente el modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0, de conformidad con lo establecido por el DAFP, definiendo su aplicación a los gerentes públicos del nivel directivo, el esquema de evaluación con ponderación del 80 % para compromisos gerenciales y 20 % para competencias comunes y directivas, así como la designación de los pares evaluadores y las responsabilidades institucionales para su implementación. Desde el punto de vista normativo la OCI evidencia que el IDEAM dio cumplimiento al requisito de adopción institucional del modelo 4.0, alineándose con la Circular Externa 100-004-2024.

De igual forma, la OCI evidencia que la Resolución reconoce que los cargos de gerencia pública corresponden a empleos del nivel directivo responsables de orientar estratégicamente la entidad y asegurar el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Además, define que los acuerdos de gestión son el instrumento mediante el cual se concretan los compromisos del gerente público con su superior jerárquico, describiendo los resultados esperados en términos de cantidad y calidad, así como los indicadores y medios de verificación.

Así mismo, la Resolución designa los pares evaluadores para cada uno de los gerentes públicos del IDEAM, precisando el esquema de evaluación cruzada entre cargos directivos, y delega en el Secretario General la facultad de designar

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

reemplazos cuando el par designado no pueda cumplir dicha función. De igual forma, se ordena al Grupo de Administración y Desarrollo del Talento Humano y a la Oficina Asesora de Planeación adelantar las acciones de socialización y capacitación del modelo adoptado.

Finalmente, la Resolución dispone la actualización del procedimiento institucional de acuerdos de gestión, con el fin de incorporar los formatos y lineamientos necesarios para la concertación, formalización, seguimiento y evaluación de los acuerdos suscritos por los gerentes públicos, y establece que el acto administrativo rige a partir de su publicación, consolidando así el marco normativo interno para la implementación del modelo de Gerencia Pública 4.0 en el IDEAM

No obstante, no se identifica la incorporación sistemática de enfoques como innovación pública, transformación cultural, liderazgo adaptativo y uso de información para la toma de decisiones estratégicas, más allá de su referencia conceptual, teniendo en cuenta que la Guía 2024 establece que la Gerencia Pública 4.0 busca trascender la gestión tradicional basada exclusivamente en el cumplimiento formal de metas, promoviendo un ejercicio gerencial orientado a la generación de valor público, la solución de problemas complejos y la adaptación permanente de las entidades a contextos cambiantes.

- Definir formalmente quiénes son los empleos de naturaleza gerencial en la entidad

La Guía 2024 y la Circular Externa 100-004-2024 exigen que todas las entidades públicas identifiquen explícitamente cuáles cargos son empleos de naturaleza gerencial, es decir, aquellos que ejercen responsabilidad directiva y que están sujetos a acuerdos de gestión. La identificación debe estar formalizada mediante acto administrativo o en los instrumentos de gestión institucional.

Por lo cual, la OCI evidencia que el IDEAM por medio de Resolución 0663 de 2025 por medio de la cual *"se adopta el modelo de gerencia pública y de acuerdos de gestión: hacia la gerencia pública 4.0 y se designan los pares evaluadores de las competencias comunes y directivas"* establece expresamente que:

"Son cargos de gerencia pública aquellos que conlleven el ejercicio de responsabilidad directiva, que dirigen las acciones estratégicas y coordinan la óptima ejecución de las metas con la finalidad de cumplir con el Plan Estratégico de la entidad."

Además, el Artículo 1 de Resolución 0663 de 2025 aclara que el acto administrativo aplica solo a los servidores del nivel directivo, excluyendo asesores y jefes de oficinas asesoras.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

Por lo cual, el IDEAM realizó una definición formal, ubicando como empleos de naturaleza gerencial los cargos del *nivel directivo*. Asimismo, el Artículo 2 de la Resolución 0663 presenta una tabla explícita con los cargos considerados gerentes públicos:

Imagen No. 1: Gerentes Públicos IDEAM 2025.

No.	GERENTE EVALUADO	PAR DESIGNADO PARA EVALUAR
1	Secretario (a) General	Jefe de Oficina de Informática
2	Subdirector (a) General de la Subdirección de Hidrología	Subdirector (a) General de la Subdirección de Meteorología
3	Subdirector (a) General de la Subdirección de Meteorología	Jefe de Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas
4	Subdirector (a) General de la Subdirección de Ecosistemas e Información Ambiental	Subdirector (a) General de la Subdirección de Estudios Ambientales
5	Subdirector (a) General de la Subdirección de Estudios Ambientales	Subdirector (a) General de la Subdirección de Ecosistemas e Información Ambiental
6	Jefe de Oficina de Informática	Secretario (a) General
7	Jefe de Oficina del Servicio de Pronósticos y Alertas	Jefe de Oficina de Informática

Fuente: Resolución 0663 De 2025

3.2. Implementar los Acuerdos de Gestión como mecanismo obligatorio de evaluación

Conforme a la Guía 2024 “Nuevo Modelo de Gerencia Pública y Acuerdos de Gestión 4.0” del Departamento Administrativo de la Función Pública, la Oficina de Control Interno adelantó el análisis de la información contenida en el archivo “Matriz de registro Acuerdos de Gestión 2024”, suministrado por el Grupo de Administración del Desarrollo de Talento Humano, así como los procedimientos del SGI. El propósito de esta revisión consistió en evaluar si los acuerdos de gestión suscritos por los gerentes públicos del IDEAM se ajustan a los lineamientos técnicos establecidos por la Guía 2024, la Ley 909 de 2004, y la normativa vigente que regula la evaluación del desempeño directivo en las entidades públicas del orden nacional.

- Matriz de formulación, seguimiento y evaluación Acuerdos de gestión.

La revisión de la matriz permite evidenciar que el IDEAM cuenta con un registro de los acuerdos de gestión suscritos durante la vigencia 2024 y 2025 para los empleos del nivel directivo, lo cual es coherente con lo señalado en la Resolución No. 0663 de 2025 respecto de la identificación de los empleos de naturaleza gerencial obligados a la suscripción de dichos acuerdos. La matriz contiene información relacionada con la denominación del cargo, identificación del gerente público, fechas de inicio y cierre del periodo evaluado, radicados del proceso de concertación y de evaluación, así como un porcentaje de cumplimiento final para cada directivo. Esta

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

estructura evidencia que la entidad ha implementado un mecanismo formal de registro y control para la trazabilidad administrativa de la concertación y evaluación de los acuerdos de gestión.

Por otra parte, el formato GTH-F060 “Acuerdos de gestión” creado el 13 de junio de 2025 permitió evidenciar que el IDEAM adoptó plenamente la arquitectura metodológica establecida en la Guía 2024. El formato institucional contiene la estructura por pilares exigida por el Modelo de Gerencia Pública 4.0, incorporando de manera explícita los componentes de productividad social, integridad, gestión cultural y desarrollo de personas y equipos.

De igual forma, en el formato se incluye cada pilar con espacios para registrar objetivos institucionales, metas, indicadores, fórmula de medición, medios de verificación y ponderación, lo que demuestra que la entidad integró adecuadamente los criterios técnicos requeridos para orientar la gestión directiva hacia resultados medibles y alineados con la planeación estratégica institucional.

Adicionalmente, el formato contempla el ciclo de seguimiento y evaluación bajo el enfoque de Management by Objectives (MBO), incluyendo retroalimentaciones formales, espacios para evidencias y consolidación de resultados finales. Asimismo, incorpora la valoración de competencias comunes y directivas, aplicando la ponderación 80% para compromisos gerenciales y 20% para competencias comportamentales, tal como lo establece la Guía 2024 y el procedimiento interno GTH-P014.

- Procedimiento GTH-P014 Acuerdos de Gestión

La OCI evidencia que, aunque el documento menciona los pilares de productividad social, integridad, gestión cultural y desarrollo de personas y equipos, no establece cómo deben incorporarse los pilares al momento de formular cada compromiso, ni exige que los acuerdos se estructuren según dichos pilares, como lo exige la Guía 2024. La Guía ordena que todo acuerdo debe organizarse por pilares, y que cada uno tenga su peso y metodología específica, pero la OCI evidencia que el procedimiento:

- No exige a los gerentes distribuir los compromisos por pilar.
- No define criterios para validar la calidad de cada compromiso dentro del pilar.
- No articula actividades del proceso con el enfoque de los pilares.

Por ello, el procedimiento no garantiza que los acuerdos cumplan con la arquitectura conceptual del Modelo 4.0 y no se alinea con el formato GTH-F060 “Acuerdos de gestión”.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

Por otra parte, el pilar de productividad social exige un proyecto de innovación pública con peso del 10 %; si bien en el procedimiento aparece mencionado la descripción conceptual:

- El procedimiento no establece cómo debe formularse.
- No determina cómo se evidencia el cumplimiento de los compromisos.

De igual forma, la Guía establece que los acuerdos deben gestionarse mediante el ciclo MBO: planificación, retroalimentación inicial, seguimiento, retroalimentación final y evaluación. El procedimiento GTH-P014:

- No exige retroalimentación inicial formal.
- Permite seguimiento “cuando se considere pertinente”
- No detalla el contenido mínimo de retroalimentaciones.
- No define la periodicidad obligatoria del seguimiento.
- No incluye orientaciones para un cierre metodológico del ciclo.

Por lo cual, la OCI evidencia que procedimiento GTH-P014 no garantiza el cumplimiento integral de la metodología establecida por la Guía 2024, debido a vacíos relacionados con la estructuración por pilares, el proyecto de innovación, la calidad de los indicadores, la trazabilidad con la planeación institucional y la definición del ciclo MBO. Aunque incluye conceptos y etapas generales, no establece reglas operativas ni controles suficientes para asegurar que los acuerdos se construyan y evalúen bajo el Modelo de Gerencia Pública 4.0.

3.3. Análisis de los Acuerdos de Gestión 2025 conforme a la metodología de la Guía 2024 “Nuevo Modelo de Gerencia Pública y Acuerdos de Gestión 4.0”.

La Oficina de Control Interno llevó a cabo el análisis de los acuerdos de gestión 2025 suscritos por los gerentes públicos del IDEAM, teniendo en cuenta que la Guía 2024 exige que cada acuerdo se organice bajo la estructura metodológica de los siguientes pilares:

- Productividad Social (70%), que incluye el proyecto de innovación pública.
- Integridad.
- Gestión cultural.
- Desarrollo de personas y equipos.

De igual forma, debe contener los 4 pilares: Ética e integridad, Capacidad para inspirar e influir, Aseguramiento de la productividad y Adaptación al cambio. Esto debe verse reflejado en: planes de formación, procesos de evaluación de desempeño, instrumentos de seguimiento.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

- **Acuerdo Gerencial Secretario General.**

Al revisar el acuerdo de gestión de la Secretaría General la OCI evidenció que el mismo está estructurado bajo los cuatro pilares del Modelo de Gerencia Pública 4.0 y contiene un proyecto de innovación pública, elementos que corresponden a los requisitos de la Guía 2024. El acuerdo incluye compromisos para cada pilar, los cuales están acompañados de actividades, indicadores y porcentajes de cumplimiento programado para cada semestre, además de la respectiva ponderación. Esta estructura evidencia que el IDEAM ya adoptó formalmente el formato metodológico exigido por la Guía.

Sin embargo, a pesar de que el formato cumple con la arquitectura del modelo, el contenido del acuerdo no se ajusta plenamente a los criterios metodológicos de la Guía 2024. Algunos compromisos consignados continúan correspondiendo a actividades operativas propias del proceso —como gestión de PQRSF, elaboración de informes, organización de archivos, participación en actividades de bienestar o reporte de riesgos— en lugar de representar compromisos estratégicos derivados del rol gerencial. La Guía exige que los compromisos reflejen dirección estratégica, liderazgo transformador, gestión del talento humano, cultura organizacional, integridad e innovación, no simplemente ejecución de actividades operativas. En este caso, aunque los compromisos están ubicados bajo los pilares, no desarrollan el enfoque estratégico esperado del modelo 4.0.

Respecto al Proyecto de Innovación Pública, si bien el acuerdo incluye uno (“Herramienta para la gestión y control de horas extras”), su formulación en el acuerdo es baja y se reduce a un indicador general sobre el avance del desarrollo y divulgación de la herramienta. En el informe de cumplimiento, el proyecto aparece mejor descrito, se evidencia prototipado, módulos funcionales y un piloto en ejecución, lo cual constituye un avance significativo y sí se alinea con la intención de modernización administrativa. No obstante, la Guía exige que el proyecto esté formulado desde la identificación del problema, alternativas de solución, criterios de experimentación y validación, impacto en los usuarios, y este nivel de detalle no aparece en el acuerdo.

En cuanto a los indicadores, aunque el acuerdo incluye indicadores para cada compromiso, carecen de los elementos mínimos exigidos por la Guía, como una línea base, unidad de medida, fórmula de cálculo, definición de meta anual, método de verificación y análisis de riesgo del no cumplimiento. La ausencia de estos elementos limita la trazabilidad del desempeño y debilita la validez del proceso evaluativo. El informe de cumplimiento describe avances por actividad; por ejemplo, porcentajes, cantidades ejecutadas y explicaciones de gestión, pero estas descripciones son cualitativas y no se derivan de indicadores técnicamente formulados en el acuerdo.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

- **Acuerdo de Gestión Jefe OSPA**

La OCI al analizar el contenido del Acuerdo evidenció que, los compromisos siguen siendo fundamentalmente operativos y no estratégicos, lo cual contradice la orientación metodológica de la Guía 2024, que exige que los acuerdos reflejen el rol directivo, el liderazgo estratégico, la toma de decisiones y la generación de valor público, no la ejecución técnica o administrativa del proceso. Algunos compromisos están en el Plan de Acción institucional y no de las responsabilidades del cargo.

En cuanto al proyecto de innovación pública (SMART ALERT), aunque el Acuerdo lo incorpora y el informe de cumplimiento documenta desarrollos técnicos, avances de programación, prototipos y articulación interdependencias, su formulación dentro del acuerdo no cumple plenamente con la definición del DAFP. La Guía establece que un proyecto de innovación debe incluir identificación clara del problema, análisis de opciones, experimentación, validación, participación de usuarios y medición de impacto. En este caso, el proyecto está presentado como un desarrollo tecnológico, pero no como un proceso de innovación pública estructurado.

En el acuerdo se observa que los indicadores están formulados como fracciones simples (número de actividades ejecutadas / número de actividades programadas), porcentajes acumulados o registros de asistencia. No incluyen línea base, meta anual desagregada, unidad de medida, fórmula detallada ni medios de verificación, elementos necesarios para garantizar trazabilidad y evaluaciones verificables.

De igual forma, se evidencia que la mayoría de los avances descritos documentan gestión técnica de la OSPA (actualización del protocolo de ciclones tropicales, ruedas de prensa, talleres territoriales, webinars, seguimiento presupuestal, atención de PQRS, participación en actividades institucionales), pero no evidencian cómo estas acciones se traducen en resultados estratégicos, gobernanza, impacto, valor público, gestión del cambio o fortalecimiento institucional, que son los componentes que la Guía exige evaluar en los directivos.

Por lo anterior, aunque el Acuerdo cumple formalmente con el formato y el informe de cumplimiento presenta evidencias y registros de avance, el contenido no cumple integralmente con la metodología de la Guía 2024.

- **Acuerdo Gerencial Subdirector Ecosistemas**

Al revisar las actividades consignadas en el acuerdo de gestión del Subdirector de Ecosistemas, se identifica que la mayoría corresponden a tareas operativas y de producción técnica, más que a compromisos gerenciales estratégicos, lo cual es contrario a lo que exige la Guía 2024 "Nuevo Modelo de Gerencia Pública y Acuerdos

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

de Gestión 4.0". Actividades como *generar nuevas herramientas de consulta de información, actualizar temáticas en la página web, acreditar operaciones estadísticas, monitorear PQRSD y asegurar el reporte oportuno de riesgos*, si bien necesarias para el proceso misional, representan responsabilidades técnicas propias del equipo especializado de la subdirección, no compromisos derivados del ejercicio de liderazgo directivo.

Respecto del Pilar de Productividad Social muestra que las actividades, aunque alineadas a la misión técnica de la subdirección, siguen siendo actividades administrativas, no orientaciones estratégicas. Por ejemplo, la generación de herramientas tecnológicas y la actualización de información en la web, descritas en el acuerdo, no constituyen compromisos directivos sino productos obligatorios del proceso.

En el Pilar de Integridad se evidenció que las actividades se limitan a *fomentar la participación en actividades del código de integridad y monitorear PQRSD*. Esto no refleja la responsabilidad del directivo de gestionar riesgos de integridad, fortalecer los controles, mejorar la cultura ética o implementar medidas estructurales de transparencia. La Guía 2024 exige compromisos que tengan impacto institucional, no simplemente participación o monitoreo de tareas administrativas o de otros procesos.

En el Pilar de Gestión Cultural, las actividades consisten en *fomentar la participación en actividades del plan de bienestar*, lo cual es relevante pero insuficiente para el nivel gerencial y corresponden al proceso de Gestión de Desarrollo del Talento Humano. La gestión cultural en el Modelo 4.0 implica liderar procesos de cambio, promover clima organizacional, fortalecer capacidades del equipo y orientar transformaciones internas, dimensiones que no se reflejan en las actividades consignadas. Nuevamente, se evidencia un enfoque operativo.

En el Pilar de Desarrollo de Personas y Equipos, el compromiso se limita a *desarrollar al menos una actividad de integración del equipo*, lo que es útil para la cohesión laboral, pero no representa un compromiso estratégico. La Guía 2024 establece que estos compromisos deben orientarse a evaluación del desempeño, cierre de brechas, profesionalización, transferencia de conocimiento, formación estratégica y liderazgo del equipo, actividades que no aparecen representadas en el acuerdo.

El Proyecto de Innovación Pública, que en este caso corresponde a *fortalecer la divulgación de la información técnica mediante herramientas tecnológicas*, tampoco cumple plenamente con los estándares del Modelo 4.0. Aunque es positivo que se declare un proyecto, este se limita a una mejora tecnológica misional y no incorpora los elementos esenciales de innovación pública: identificación clara del problema, experimentación, prototipado, validación con usuarios, iteración y medición del

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

impacto. Se trata más de un proyecto de sistematización o gestión tecnológica que de una innovación pública orientada a transformar procesos o generar valor público significativo.

- Acuerdo Gerencial Subdirector de Hidrología.

La OCI al revisar las actividades del acuerdo, evidencia que la mayor parte corresponde a tareas operativas, técnicas o de producción misional, propias del proceso de hidrología, y no a compromisos estratégicos o gerenciales. Actividades como *gestionar recursos para el soporte técnico de plataformas, entregar documentos internos, emitir boletines e informes, realizar encuentros de asistencia técnica o monitorear la atención de PQRSD* son necesarias para la operación del área, pero no representan funciones directivas ni compromisos de nivel gerencial.

El Pilar 1 (Productividad Social) muestra compromisos orientados a asegurar operación técnica, seguimiento contractual, generación de documentos y ejecución presupuestal. Si bien estas tareas son fundamentales para garantizar la prestación del servicio hidrológico, no constituyen compromisos de liderazgo estratégico. La actividad de *visitas de operación y mantenimiento a la red hidrometeorológica, la gestión de convenios y la emisión de boletines* son actividades del proceso técnico, no componentes de liderazgo institucional ni de toma de decisiones estratégicas. Los indicadores asociados, además, son métricas operativas básicas (por ejemplo, número de documentos, porcentajes de avance o número de eventos), sin estructura técnica completa y sin evidencia de alineación estratégica con metas institucionales.

En el Pilar 2 (Integridad), las actividades se reducen a *fomentar la participación en actividades del código de integridad y monitorear la atención de PQRSD*. La Guía 2024 establece que los compromisos de integridad deben orientarse a aplicar controles, gestionar riesgos de integridad, fortalecer la cultura ética institucional y promover la transparencia, no simplemente dar cumplimiento a las disposiciones ya legales en la atención de PQRSD o participación en actividades de integridad. Incluso el mismo seguimiento y evaluación parcial realizado en el primer semestre de 2025 señala oportunidades de mejora por retrasos en la gestión de solicitudes, lo cual evidencia que el compromiso no incorpora medidas estratégicas para mejorar estos procesos.

En el Pilar 3 (Gestión Cultural), el compromiso se centra en *promover la participación del equipo en actividades de bienestar y capacitación*. Aunque esto contribuye al clima laboral, no alcanza el nivel esperado para un directivo, que debería liderar procesos de fortalecimiento cultural, transformación organizacional, desarrollo de competencias y gestión del cambio.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

En el Pilar 4 (Desarrollo de Personas y Equipos), el acuerdo propone *realizar al menos una actividad de integración del equipo*. Aunque esto es positivo para cohesión interna, no es suficiente para un compromiso gerencial. El modelo exige actividades de desarrollo del talento: cierre de brechas, mentoría, dirección de equipos, profesionalización, transferencia de conocimiento y creación de capacidades.

- **Acuerdo Gerencial Subdirección Estudios Ambientales**

Respecto de los compromisos pactados en el Acuerdo, la OCI evidencia que estos se concentran principalmente en tareas operativas, técnicas y propias del proceso misional, antes que en funciones de dirección estratégica. Por ejemplo, actividades como *elaborar cuatro estudios ambientales, realizar cinco boletines de calidad del aire, producir comunicados, asegurar soporte técnico de plataformas, actualizar información o realizar encuentros técnicos con autoridades ambientales* corresponden a productos técnicos que anualmente son desarrollados por los equipos profesionales y especializados de la subdirección en cumplimiento de sus funciones.

Además, el análisis de los indicadores demuestra que la medición de los compromisos sigue un enfoque netamente operativo: la mayoría de los indicadores se formulan como *número de documentos entregados / número de documentos programados, número de eventos realizados, porcentaje de ejecución, número de plataformas con soporte, porcentaje de PQRSD atendidas*, etc. Estos son indicadores de producción, no indicadores de gestión directiva, ni de impactos institucionales ni de valor público.

De igual forma, la OCI evidenció que la actividad relacionada con la construcción de integridad —*fomentar la participación en actividades del PIC y monitorear la atención oportuna de PQRS*— es insuficiente para un rol gerencial. Estos compromisos se reducen a medir asistencia o número de respuestas a PQRS, lo cual no demuestra liderazgo ético, gestión del riesgo de integridad, implementación de controles ni transformación cultural, componentes esperados para un pilar que evalúa integridad pública en el Modelo 4.0. Incluso el propio seguimiento del primer semestre de 2025 advierte debilidades significativas en la gestión del riesgo y en la oportunidad de respuesta de PQRS, lo que evidencia que el compromiso no está diseñado para producir mejoras estratégicas.

En el pilar de Gestión Cultural, las actividades se limitan a *promover participación en actividades de bienestar*, lo cual, aunque importante, no constituye un compromiso de gestión cultural directiva. La Guía 2024 exige que los directivos lideren el fortalecimiento del clima organizacional, la comunicación, la cultura del

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

servicio y el desarrollo de capacidades; sin embargo, la actividad consignada es meramente de participación en espacios ideados por el Talento Humano, lo cual demuestra ausencia de enfoque estratégico.

En el pilar de Desarrollo de Personas y Equipos, la actividad definida “*desarrollar al menos una actividad de integración del equipo*” es útil para cohesión grupal pero insuficiente como evidencia de dirección del talento humano. No se observa ningún compromiso orientado a formación estratégica, cierre de brechas, profesionalización, evaluación del desempeño, mentoría, transferencia de conocimiento o fortalecimiento de capacidades, todos ellos elementos esenciales de este pilar en la Guía 2024.

Por lo cual, en los pilares de Integridad, Gestión Cultural y Desarrollo de Personas, los compromisos se reducen a aumentar la participación en actividades institucionales o desarrollar actividades de integración. Si bien importantes, estos compromisos son básicos y no corresponden al nivel gerencial ni a los resultados esperados para un cargo directivo.

- **Acuerdo Gerencial Jefe Oficina Informática**

Al analizar las actividades consignadas en el acuerdo de gestión, se evidencia que estas se orientan principalmente a la ejecución técnica y operativa de la gestión de tecnologías de la información, más que al ejercicio de liderazgo estratégico que exige la Guía 2024. En el pilar de Productividad Social, las actividades relacionadas con seguimiento de Planes, Indicadores de proceso, ejecución presupuestal, soporte técnico a sistemas de información y desarrollo de micrositos dentro del portal institucional corresponden a funciones administrativas y técnicas del área de TI, no a compromisos estratégicos derivados del rol directivo.

Es necesario tener en cuenta que, la Guía 2024 exige compromisos que se deriven de las funciones de dirección: gobernanza digital, gestión del riesgo tecnológico, alineación estratégica del PETI con el PEI, toma de decisiones basadas en datos, articulación con el sector TIC, y desarrollo de capacidades institucionales.

La OCI evidencia que, en el pilar de Integridad, las actividades se limitan a promover la participación del equipo en actividades del Código de Integridad y a monitorear PQRS. Si bien estos son elementos importantes para el control interno y la ética pública, no reflejan la responsabilidad directiva de garantizar mecanismos de transparencia, prevención de riesgos de integridad, supervisión de controles y fortalecimiento de la cultura ética, como exige el modelo 4.0.

En el pilar de Gestión Cultural, la actividad principal consiste en fomentar la participación del equipo en actividades del Plan de Bienestar, lo cual es nuevamente una actividad operacional, no una acción estratégica para gestionar cultura

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

organizacional, clima laboral, bienestar psicosocial o procesos de cambio organizacional desde el rol directivo.

Finalmente, en el pilar de Desarrollo de Personas y Equipos, el compromiso se centra en desarrollar al menos una actividad de integración del equipo. Esta es una actividad útil, pero insuficiente frente al estándar del Modelo de Gerencia Pública 4.0, que exige compromisos orientados a gestión del desempeño, mentoría, profesionalización del talento, cierre de brechas de competencias, transferencia de conocimiento y desarrollo estratégico de equipos.

Una vez revisados los compromisos gerenciales suscritos por los Gerentes públicos del IDEAM, es necesario establecer que, los compromisos incluidos en los acuerdos de gestión no deben replicar de manera literal las actividades del Plan de Acción institucional de cada proceso, ni limitarse a enumerar tareas operativas o rutinarias, ya que la Guía 2024 establece que los acuerdos deben reflejar la gestión estratégica propia del rol directivo, orientada al logro de resultados institucionales y al ejercicio del liderazgo bajo los pilares del Modelo de Gerencia Pública 4.0.

Los acuerdos deben enfocarse en compromisos gerenciales que evidencien la capacidad del directivo para orientar la planeación, asegurar la productividad social, promover la integridad, gestionar la cultura organizacional y desarrollar equipos, aspectos que trascienden la simple ejecución de actividades misionales previstas para el personal operativo o técnico. Asimismo, los compromisos deben derivarse de las responsabilidades del cargo, del aporte estratégico de cada área a la entidad y del ejercicio de toma de decisiones, coordinación, gestión del talento humano, uso de información para la dirección y aseguramiento del control interno.

Cuando los acuerdos repiten las actividades del Plan de Acción o las Funciones específicas de cada Área, se desnaturaliza su función evaluativa, se diluye el enfoque de gerencia pública y se impide medir el valor agregado del directivo en la conducción del área, lo cual constituye un incumplimiento del enfoque metodológico exigido por la Guía 2024.

Por lo anterior, se sugiere orientar a los directivos en la identificación de compromisos gerenciales que evidencien liderazgo, toma de decisiones, capacidad de gestión, direccionamiento estratégico, desarrollo de equipos y fortalecimiento de la integridad y la cultura organizacional, de manera alineada con los cuatro pilares del Modelo de Gerencia Pública 4.0. Así mismo, se recomienda que El Grupo de Administración del Desarrollo del Talento Humano y la Oficina Asesora de Planeación verifiquen, previo a la concertación, que cada compromiso corresponda a un aporte estratégico del cargo y no a actividades del nivel operativo o técnico, garantizando así que los acuerdos permitan medir el valor agregado de la gestión directiva y cumplan con la finalidad de evaluación establecida por el DAFP.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

3.4. Implementar los Acuerdos de Gestión como mecanismo obligatorio de evaluación

En el seguimiento semestral realizado en el mes de junio de 2025 por parte de los evaluadores designados, la OCI evidenció un recuento descriptivo de las actividades ejecutadas durante el periodo evaluado, acompañado de porcentajes de avance y referencias a productos técnicos o administrativos desarrollados. Cada dependencia estructura su seguimiento con base en los compromisos establecidos en los acuerdos de gestión, pero la información contenida está orientada fundamentalmente a evidenciar la ejecución operativa del proceso bajo su responsabilidad.

En el caso del Secretario General, el seguimiento incluye actividades relacionadas con la gestión administrativa y de talento humano, como desarrollo de capacitaciones, avances en gestión documental, reportes al SIGEP, seguimiento a peticiones ciudadanas y trabajo en el proyecto de innovación vinculado a la gestión de horas extras. El informe describe qué acciones se realizaron, cuántas sesiones o entregables se produjeron y cuál fue el avance porcentual, pero no analiza resultados estratégicos ni identifica desviaciones.

Respecto del Acuerdo suscrito por el Subdirector de Hidrología, el seguimiento recoge actividades como producción de boletines hidrológicos, soporte a plataformas de información, avances en interoperabilidad de datos, participación en escenarios técnicos, visitas operativas a la red hidrometeorológica y seguimiento a contratos y convenios. La información se centra en describir la cantidad de actividades cumplidas, acompañada de porcentajes que reflejan avance operativo. No se incluyen reflexiones estratégicas, indicadores de resultado ni análisis del impacto institucional de la gestión.

La Subdirectora de Estudios Ambientales presenta un seguimiento conformado por listados de boletines, estudios, reportes y soportes técnicos realizados, así como actividades de articulación con autoridades ambientales. También se detallan porcentajes de cumplimiento por compromiso, pero nuevamente enfocados en productos y actividades. No se evidencia análisis del valor público generado, de la toma de decisiones directivas ni del aporte de los compromisos al cumplimiento de metas institucionales.

La OCI evidenció que el seguimiento al acuerdo suscrito por la Jefe de la Oficina de Pronósticos y Alertas (OSPA) es más robusto en términos de narración, incorporando avances en cooperación internacional, modernización tecnológica, implementación del proyecto "SMART ALERT", fortalecimiento de capacidades en análisis meteorológico y actividades de asistencia técnica. Aun así, el seguimiento sigue siendo predominantemente operativo, pues se concentra en relatar acciones

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

ejecutadas, productos obtenidos y eventos realizados, sin incorporar elementos de evaluación estratégica ni análisis derivado del MBO.

Ahora bien, en todos los seguimientos revisados por la OCI, se observa el registro de qué se hizo, cuánto se avanzó y qué productos se generaron, pero no desarrollan componentes esenciales de un modelo de dirección estratégica, tales como:

- análisis de resultados institucionales,
- identificación de riesgos, desviaciones o dificultades,
- reflexión sobre aprendizajes,
- propuestas de mejora o ajustes para el segundo semestre,
- valoración del impacto de las acciones,
- retroalimentación del evaluador,
- evidencia de decisiones directivas tomadas a partir del análisis semestral.

Los seguimientos se limitan, en consecuencia, a ser informes operativos de ejecución, sin aplicación metodológica del MBO ni orientación al desempeño gerencial. Un informe de seguimiento y evaluación de acuerdos de gestión debe ser un instrumento de dirección estratégica, no un registro de actividades realizadas. Por esta razón, debe contener elementos que permitan valorar el desempeño directivo, la creación de valor público, el liderazgo ejercido, la gestión del riesgo, el cumplimiento de objetivos y la capacidad de respuesta de cada gerente público.

3.5. Seguimiento Plan de Acción 2025.

En cumplimiento de las funciones asignadas a la Oficina de Control Interno, y en el marco del Modelo Integrado de Planeación y Gestión – MIPG, se realizó el seguimiento al Plan de Acción Institucional (PAI) 2025 del Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales – IDEAM, con el fin de verificar el avance en el cumplimiento de las actividades programadas, así como la coherencia entre la ejecución física y la ejecución presupuestal reportada por las dependencias responsables.

El seguimiento se realizó con base en la información remitida por la Oficina Asesora de Planeación con corte al 30 de septiembre de 2025. El detalle del seguimiento se encuentra desglosado en el Anexo No. 1.

Del total de actividades del Plan de Acción, se evidenció que 10 actividades se encuentran en estado “Cumplido”, es decir, alcanzaron la meta programada conforme a la información reportada por las dependencias responsables. Las actividades cumplidas estaban a cargo de la Subdirección de Hidrología, Secretaría General, Subdirección de Meteorología, estas actividades reflejan coherencia entre la meta programada y la meta cumplida, situación que da cuenta de avances efectivos en la ejecución del Plan de Acción Institucional.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

De la revisión de la fecha final de ejecución y del estado de avance reportado, se identificó una (1) actividad vencida, es decir, cuya fecha de finalización ya había transcurrido al corte del seguimiento. La actividad vencida corresponde a la Subdirección de Meteorología: *Ejecutar las acciones contempladas en el plan de trabajo del proyecto ENANDES*, cuya fecha de cumplimiento era el 17 de septiembre de 2025. Esta situación constituye una alerta de control, en tanto evidencia el incumplimiento del cronograma definido en el Plan de Acción Institucional y requiere la adopción de acciones correctivas por parte de la dependencia responsable.

De igual forma, el seguimiento (anexo 1) permitió identificar 16 actividades que presentan un porcentaje de ejecución presupuestal inferior al 50 %, lo cual refleja una baja eficiencia en el uso de los recursos asignados y constituye un riesgo para el cumplimiento oportuno de las metas institucionales. Pese a la baja ejecución presupuestal reportada, se ha dado cumplimiento los entregables programados (SDH25- 9, SECG25 – 12) o actividades sin finalizar con presupuesto totalmente ejecutado (SDH25- 5), lo cual refuerza la necesidad de fortalecer la planeación de actividades y las necesidades presupuestales.

De igual forma, la OCI recalca que aquellas actividades cuya ejecución supera la meta programada en más del 100 % (SDH25- 9, SEIA25- 2, SECG25- 5, SECG25- 7) si bien pueden interpretarse como un logro en términos de resultados, no resultan concordantes con los principios de planeación, en la medida en que evidencian debilidades en la definición inicial de metas, en la estimación de capacidades operativas y en la adecuada programación de recursos. El cumplimiento excesivo de las metas puede afectar la confiabilidad del proceso de planeación institucional, distorsionar la medición real del desempeño y limitar la adecuada evaluación de la eficacia y eficiencia de la gestión, razón por la cual se hace necesario fortalecer la formulación de metas realistas, medibles y alineadas con los objetivos estratégicos del IDEAM.

Por lo anterior, la OCI evidenció que a corte del 30 de septiembre de 2025 el Plan de Acción Institucional 2025 está conformado por un total de 55 actividades, frente a las cuales se evidenció el siguiente estado de ejecución:

- **Actividades cumplidas:** 10 actividades, equivalentes al 18,18 % del total, se encuentran en estado "*Cumplido*", al haber alcanzado la meta programada.
- **Actividades en avance:** 33 actividades, correspondientes al 60%, se encuentran en estado "*En avance*", reflejando un nivel de ejecución parcial acorde con el corte de seguimiento del tercer trimestre del año.
- **Actividades vencidas:** 1 actividad (MTRO25- 7 Y SEIA25- 1) se encuentra vencida respecto de la fecha de finalización y 2 actividades (SDH25- 8, incumplieron la meta propuesta para el tercer trimestre de 2025, que

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

representan el 5,46% del total, presentan incumplimiento del plazo establecido en el Plan de Acción Institucional.

De igual forma, se identificó que 9 actividades (16,36 %) se encuentran en estado "*Sin avance*" a corte del 30 de septiembre, situación que, si bien no implica incumplimiento, constituye una alerta adicional de control al evidenciar rezagos significativos en la ejecución cuantitativa y cualitativa que se acumula para el último trimestre de 2025.

Por lo cual, se recomienda a la Alta Dirección y a las dependencias responsables de la ejecución del Plan de Acción Institucional 2025 adoptar acciones correctivas y preventivas orientadas a fortalecer la coherencia entre la ejecución física y la ejecución presupuestal de las actividades, en especial en aquellos casos en los que se evidenció ejecución financiera total o parcial sin el cumplimiento efectivo de las metas programadas, así como actividades vencidas o con bajos niveles de ejecución presupuestal.

4. Observaciones

- 4.1. Debilidades en la implementación de la metodología de los acuerdos de gestión establecida en la Guía 2024 "Nuevo Modelo de Gerencia Pública y Acuerdos de Gestión 4.0". Durante la revisión se evidenció que los acuerdos suscritos presentan compromisos operativos, centrados en tareas propias de la ejecución misional o administrativa de cada dependencia, y no compromisos derivados del ejercicio del rol directivo, como lo exige el Modelo 4.0. Los compromisos formulados no reflejan liderazgo estratégico, orientación a resultados institucionales, generación de valor público, enfoque en integridad, gestión cultural ni desarrollo del talento humano desde una perspectiva gerencial. De igual forma, se evidenció que no se incluyen o formulan adecuadamente los Proyectos de Innovación Pública, componente obligatorio del Modelo 4.0 (identificación del problema público, alternativa de solución, prototipado, validación con usuarios, iteración y medición de impacto).
- 4.2. Debilidades en el seguimiento y evaluación de los Acuerdos al no aplicar de manera efectiva el ciclo de dirección por objetivos – MBO (Management by Objectives), requerido para la evaluación de la gestión directiva. Los seguimientos suministrados se centran en describir actividades operativas, avances técnicos, participación en eventos y producción de entregables misionales, pero no evidencian la gestión estratégica que debe caracterizar el rol del gerente público. No se observan análisis de desviaciones, riesgos, impactos institucionales, decisiones tomadas a

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

partir del seguimiento, ni reflexiones sobre el aporte de los compromisos al valor público, elementos esenciales del modelo gerencial.

- 4.3. El procedimiento GTH-P014 “Acuerdos de Gestión” no desarrolla ni operacionaliza los elementos metodológicos necesarios para garantizar su aplicación real en la entidad. De igual forma, omite instrucciones para la formulación y evaluación del proyecto de innovación pública, carece de definiciones técnicas mínimas para la construcción de indicadores (línea base, fórmula, unidad de medida, meta verificable y medios de verificación), y no incorpora mecanismos de trazabilidad que garanticen la alineación de los compromisos con los instrumentos de planeación institucional ni con las responsabilidades del cargo directivo. Asimismo, el procedimiento no desarrolla el ciclo MBO exigido por la Guía 2024, pues no define retroalimentación inicial, seguimiento periódico obligatorio ni retroalimentación final con requisitos mínimos, dejando la gestión del acuerdo a discrecionalidad del evaluador y del evaluado.

5. Recomendaciones

- 5.1. Formular los acuerdos de gestión de manera que los compromisos reflejen funciones estratégicas del rol directivo, orientación a resultados, creación de valor público, liderazgo institucional, gestión de la integridad, cultura organizacional y desarrollo del talento, evitando compromisos operativos o tareas misionales que no corresponden al nivel gerencial. Se debe estructurar los indicadores estratégicos y técnicamente formulados, que incluyan línea base, unidad de medida, fórmula de cálculo, meta anual verificable y medio de verificación, alineados con las metas institucionales y sectoriales.
- 5.2. Adelantar una revisión y ajuste integral del procedimiento GTH-P014 con el fin de asegurar su plena alineación con la metodología establecida en la Guía 2024 “Nuevo Modelo de Gerencia Pública y Acuerdos de Gestión 4.0”. El procedimiento debe incorporar de manera explícita la obligación de estructurar los acuerdos de gestión bajo los cuatro pilares del Modelo de Gerencia Pública 4.0, definiendo lineamientos operativos claros para la formulación, seguimiento y evaluación de cada pilar.
- 5.3. Adoptar medidas de fortalecimiento metodológico por parte de la segunda línea de defensa que garanticen que los acuerdos de gestión y sus seguimientos semestrales se ajusten plenamente a los lineamientos establecidos en la Guía 2024 del Modelo de Gerencia Pública y a la aplicación rigurosa del ciclo MBO, documentando la retroalimentación inicial, el seguimiento continuo con análisis de desviaciones, la retroalimentación intermedia y la evaluación final orientada a resultados y valor público.

	Informe de Seguimiento y Evaluación Gestión Evaluación de Mejoramiento Continuo	Código: EMC-F021
		Versión: 01
		Vigencia: 03/02/2025

- 5.4. Fortalecer las capacidades institucionales en materia de gerencia pública, mediante espacios de capacitación y acompañamiento técnico dirigidos a los gerentes públicos y a la Subdirección de Talento Humano sobre la correcta aplicación del Modelo 4.0 y del MBO.
- 5.5. La Alta Dirección del IDEAM y a las dependencias responsables del Plan de Acción Institucional fortalecer los procesos de planeación, seguimiento y control de las actividades, teniendo en cuenta que el bajo porcentaje de actividades cumplidas a corte del tercer trimestre de 2025, así como la existencia de actividades vencidas y sin avance, evidencian debilidades en la programación, ejecución y monitoreo oportuno de las metas institucionales. Es necesario que el % de ejecución cualitativa sea coherente y directamente proporcional a la ejecución presupuestal.
- 5.6. Para las dependencias responsables de la planeación y ejecución del Plan de Acción Institucional identificar, documentar y gestionar de manera expresa un riesgo de gestión asociado a la falta de ejecución presupuestal y al incumplimiento de los indicadores del Plan de Acción Institucional, conforme a la metodología establecida en la Guía de Administración del Riesgo 2025 del Departamento Administrativo de la Función Pública. Lo anterior, permitirá fortalecer la gestión integral del riesgo, anticipar desviaciones en la ejecución del Plan de Acción Institucional y apoyar la toma de decisiones oportunas por parte de la Alta Dirección, en concordancia con los principios de eficacia, eficiencia y mejora continua promovidos por el MIPG.

CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Descripción
1	03/02/2025	Creación del documento