

La importancia del sistema de control interno en la evaluación de resultados y la gestión del Estado

Hernando Ferney Marín Rodríguez

1. CONTEXTO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN COLOMBIA.

1.1. GENERALIDADES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

De acuerdo con lo dispuesto por la Ley 87 de 1993 y del Decreto 1826 de 1994, el establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, es responsabilidad del representante legal o máximo directivo; sin embargo, también son responsables quienes ejerzan funciones de dirección y de mando, en los diferentes niveles de jerarquía y en general quienes reciban funciones por delegación, lo serán por extensión y deberán velar por el desarrollo, la aplicación, el mantenimiento y la observancia del Sistema de Control Interno.

En la medida en que las áreas básicas y de apoyo de la organización entiendan que tienen una “responsabilidad por resultados”, su actitud hacia la formalización y documentación de procedimientos, tenderá a cambiar, pasando a ser aliados activos de estas actividades en lugar de sujetos pasivos.

Los siguientes elementos generales deben conformar un Sistema de Control Interno. Además de los que cada administración discrecionalmente incluya, de acuerdo con su objeto social y los criterios gerencias que se tengan:

- * Esquema Organizacional
- * Plataforma Estratégica
- * Políticas
- * Planeación
- * Procesos y Procedimientos
- * Indicadores
- * Sistema de Información y Comunicación
- * Manual de Funciones
- * Administración de Talento y de los Recursos Físicos y Financieros
- * Evaluación del Sistema de Control Interno

El establecimiento de un Sistema de Control Interno, acorde con el objetivo de una entidad del Estado, debe enmarcarse dentro de un proceso que comprenda las siguientes etapas:

- * Diseño del Sistema
- * Adopción Oficial del Sistema
- * Implantación del Sistema
- * Aplicación
- * Mejoramiento Continuo

2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN EN COLOMBIA

2.1 EJE NORMATIVO.

Contextualizar la temática de la gestión y el control de las entidades públicas colombianas, es una condición importante en la formulación de los instrumentos que faciliten su aplicación.

Desde el punto de vista normativo es aún más relevante su precisión, pues se constituye en el factor determinante y condicionante de la gestión.

El presente capítulo recoge de manera general la normatividad aplicable a la gestión, control y evaluación.

Constitución Política:

- a. **Artículo 2°**, plantea la misión del Estado Colombiano, al señalarle los fines que debe cumplir. A partir de esta premisa y a lo largo de su articulado, el texto constitucional identifica la estructura básica del Estado y da las pautas sobre la forma como se debe desarrollar dicha estructura, determinando igualmente las competencias generales a los organismos contemplados en ella. Todo el funcionamiento de la gestión pública está guiado en primera instancia por la Constitución Política vigente.
- b. **El artículo 209**, establece entre otros, los principios: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, los cuales constituyen los parámetros básicos para medir el desempeño administrativo de las entidades y organismos, de los directivos y de cada uno de los servidores públicos que los integran.
- c. **El artículo 339**, ordena que toda la gestión del Estado debe estar sujeta a una planeación y establece los lineamientos sobre el contenido de un Plan Nacional de Desarrollo.
- d. **Artículo 342** precisa que por medio de una ley orgánica se reglamentará lo pertinente a la elaboración, aprobación y ejecución de los planes de desarrollo.
- e. **Artículo 343**, expresa que existirá una entidad nacional de planeación, señalada por la ley, encargada del diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.
- f. **La Ley 42 de 1993 Estatuto del Control Fiscal**, a cargo de la Contraloría General de la República, en su artículo 12 precisa que el control de gestión es el *examen* de eficiencia y eficacia de las entidades públicas.
- g. **La Ley 87 de 1993 Estatuto básico del Control Interno**, en su artículo 8 determina que, como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno, el representante legal de cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales vigentes.

- h. La Ley 152 de 1994 o Ley Orgánica del Plan de Desarrollo**, establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.
- i. La Ley 190 de 1995, “por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”**, en el parágrafo del artículo 48 establece “...todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán responder a indicadores generalmente aceptados”.
- j. La Ley 489 de 1998, “por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de la administración pública”**, en el artículo 17, numeral 5º, establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional tendrán en cuenta, entre otros aspectos, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.
- k. El artículo 12 del Decreto 2145 de 1999, reglamentario de la Ley 489 de 1998**, asigna a la Oficina de Control Interno, en relación con la Planeación, la función de evaluar el proceso de planeación, que en toda su extensión implica, con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables y/o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances. La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realice sobre soportes y criterios válidos y visibles fortaleciendo así la función asesora de estas oficinas.
- l. El Decreto 188 de 2004 “por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública”**, asigna a la Dirección de Políticas de Control Interno y Racionalización de Trámites la función de “asesorar a las entidades públicas en el diseño e implantación de metodologías para la formulación de Indicadores de Gestión”.
- m. El Decreto 1537 del 26 de julio de 2001**, Menciona los elementos técnicos y administrativos que fortalecen el sistema de Control Interno en las entidades y organismos del estado para el desarrollo racional de su gestión. Toma como base la identificación de los procesos institucionales, la identificación y análisis del riesgo como un proceso permanente e interactivo entre la administración y las oficinas de Control Interno, evaluando los aspectos tanto internos como externos que pueden llegar a representar amenaza para la consecución de los objetivos institucionales; así como determinar acciones de control.
- n. Ley 872 de diciembre 30 de 2003**, Por la cual se crea el sistema de gestión de calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

- o. Decreto 4110 de diciembre 9 de 2004**, por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la gestión Pública.
- p. Decreto 1599 de mayo 23 de 2005**, por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

2.2 EJE CONCEPTUAL

Una de las dificultades y quizás la más frecuente en el desarrollo e implementación de metodologías, es la diversidad de interpretaciones que se hacen a los términos empleados, por tal motivo y con el fin de unificar criterios, a continuación se desarrolla un marco conceptual, que permitirá al lector reconocer la relación del control de gestión con el sistema de control interno, así como también la precisión de los términos a utilizar para el desarrollo de la presente guía.

La implantación y desarrollo de un sistema de control interno al interior de la organización pública, se da en la medida en que ésta logre desarrollar e implementar los diferentes elementos que lo conforman, éstos según la ley 87 de 1993 se enmarcan en el esquema organizacional, los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación. Sólo en la medida en que actúen de forma interactiva y multidireccional se podrá hablar de un sistema dinámico donde cada uno de los elementos que lo componen inciden en el desarrollo de los otros y viceversa.

Así pues, el sistema de evaluación y Control de Gestión se integra al de Control Interno como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el que hacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional; por otro lado, permite que cada servidor público a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos o funciones que se le han asignado.

El articular el sistema de evaluación y control de gestión dentro del control interno, conlleva a la integración y desarrollo de otros elementos como son: la planeación, los procesos y procedimientos, los sistemas de información y los mecanismos de verificación y evaluación.

2.2.1. GESTIÓN

Es definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión institucional y el cumplimiento del cometido estatal asignado a la respectiva entidad u organismo.

La gestión se interpreta como una cadena continua de acciones definidas en el Proceso Administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), en este ciclo se desarrollan intrínsecamente los elementos del Sistema de Control Interno, anteriormente enunciados.

El ciclo busca que se alcancen los objetivos propuestos, obtener los resultados esperados, optimizar los recursos disponibles, y mediante la autoevaluación y autocontrol proponer acciones que permitan a la entidad el mejoramiento continuo.

Para una mejor comprensión se definen a continuación los componentes del ciclo:



2.2.2. PLANEAR

Concebida la planeación como una herramienta gerencial que articula y orienta las acciones de la entidad para el logro de los objetivos estratégicos, en cumplimiento de la misión institucional en particular y los fines del estado en general; define y articula los objetivos y metas, las estrategias, procesos, programas, proyectos, acciones y tareas.

En el marco de la modernización del Estado, la planeación debe encausar la organización hacia un diseño estratégico construyendo colectivamente su identidad o misión, sus aspiraciones o visión, sus objetivos corporativos y la estrategia. De igual manera, debe impulsar proyectos a través de los cuales la organización se comprometa con la calidad en la prestación de los servicios.

Un apropiado modelo de evaluación y control de gestión se debe enmarcar en el Plan Nacional de Desarrollo, Plan de Inversiones, Planes de Desarrollo Territorial, Plan Indicativo y los Planes de Acción Anuales, permitiendo pensar y diseñar hoy lo que ha de hacerse mañana con base en las metas y objetivos establecidos para dar cumplimiento a las funciones institucionales.

Este proceso debe ser participativo y concertado, siendo adecuado y desplegado a todos los niveles de la organización, (Estratégico, Táctico, Operativo), por lo tanto es que debe asumirse como una responsabilidad corporativa, tanto en su construcción, como en su ejecución y evaluación.

En la siguiente gráfica, se esquematiza la articulación de la planeación con los objetivos, estrategias y programas para la consecución de metas.

2.2.3. HACER

Implica el desarrollo de las actividades de la organización previamente determinadas en la planeación contribuyendo al logro de los objetivos corporativos establecidos, mediante la aplicación y /o combinación adecuada de procesos, procedimientos, métodos, normas, recursos, sistemas de información, comunicación y seguimiento.

En este paso es donde la entidad moviliza los recursos a su disposición para que a través de la aplicación de unos procesos y procedimientos se agregue valor a unos insumos, con el fin de ofrecer un producto o servicio en condiciones de eficacia, eficiencia y calidad.

Por tratarse de la materialización del quehacer organizacional es fundamental la distinción de procesos y procedimientos que conllevan al cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.3.1 La Gestión por Procesos

Entre las acciones para el desarrollo racional de la gestión institucional las entidades deben identificar sus procesos institucionales, de tal manera que la gestión de las diferentes dependencias de la organización se desarrolle articuladamente en torno a dichos procesos, los cuales deberán ser racionalizados de ser necesario.

Por ello la gestión por procesos se convierte en un elemento estratégico y dinamizador de un sistema de evaluación y control de gestión, el cual consiste en la identificación, análisis, diseño y documentación de cada una de las actividades o grupo de actividades que se llevan a cabo en una serie de etapas con el propósito de producir un resultado o un grupo coherente de resultados específicos.

La gestión por procesos reporta entre otros los siguientes beneficios:

- Facilita la identificación y análisis de todos los procesos de cada una de las áreas o dependencias que hacen parte de una organización.
- Delimita las funciones de cada uno de los servidores así como de las dependencias, indicando el nivel de autoridad, responsabilidad y evitando la duplicidad en la gestión de la organización.
- Facilita la gestión, permitiendo mejorar la producción, y establecer los costos de los diferentes procesos y de la gestión en general.
- Facilita la documentación, estandarización y clasificación de los procesos para poder ejercer un autocontrol.

En tal sentido, las organizaciones deberán identificar sus procesos misionales o básicos, que son los mas relevantes y contribuyen directamente a la razón de ser de la organización, se ejecutan con la guía y liderazgo de la alta gerencia. De igual manera se identificarán los de apoyo o logísticos, siendo ellos, los que tienen por objeto prestar apoyo a los misionales, o tomar decisiones sobre planificación, control y mejoras en las operaciones de la organización.

Además deberá efectuarse un análisis de costos de los procesos, con el fin de establecer cuales son los puntos críticos dentro del proceso, en relación con la eficiencia de acuerdo a su complejidad y contribución al cumplimiento de los objetivos.

2.2.3.2 Sistemas de Información

El éxito de un sistema de evaluación y control de gestión, depende en buena medida del desarrollo de un sistema de Información que responda a los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad, ya que estos fundamentaran la toma de decisiones en la organización ágil y eficientemente.

En este sentido, es necesario prever desde un comienzo el diseño de un sistema de información, preferencialmente apoyado en tecnologías automatizadas, mediante las cuales se asegure el ingreso, procesamiento y obtención de la información requerida como insumo en los procesos, representación gráfica resultante de la gestión y base del diagnóstico y presentación de los semáforos, en los que se identificarán claramente las señales de: oportunidad (verde), alarma (amarillo), y dificultad o problema (rojo).

Al respecto, es importante considerar que en la Legislación Colombiana existe amplia variedad de normas que institucionalizan los Sistemas de Información, basta recordar lo definido mediante la Ley 489 de 1998, que al respecto señala: “los sistemas de información de los organismos y entidades de la administración pública servirán de soporte al cumplimiento de su misión, objetivos y funciones, darán cuenta del desempeño institucional y facilitarán la evaluación de la gestión pública a su interior, así como a la ciudadanía en general”.

En todo caso, se debe aclarar que no se trata de adoptar un sistema complejo, sino más bien armónico y funcional, en el que se pueda sintetizar el resultado de la gestión realizada principalmente sobre los procesos misionales, en los que se hayan definido los indicadores de gestión. En tal sentido, es recomendable diseñar un Sistema de Información Gerencial como herramienta a través de la cual es factible construir una base de datos y un flujo de información que permita optimizar la recopilación, la transferencia y la presentación de la información asociada a los resultados de la gestión de la entidad y que dan cuenta del nivel de evolución de los proyectos, programas, procesos, actividades, mediante los cuales se obtienen y ofrecen los productos y servicios a la sociedad.

El sistema de información que soporte la Evaluación y el Control de Gestión de la entidad, debe satisfacer como mínimo los siguientes propósitos:

- Proveer de información de eficacia, eficiencia y calidad en los niveles estratégicos o directivos, técnicos y operativos, de la entidad u organización.
- Determinar las variables y datos que generan información coherente, consistente y oportuna.
- Apoyar las funciones de procesamiento de datos requeridos en el manejo y obtención de indicadores.
- Proporcionar a las áreas de apoyo un acceso sencillo a la información oportuna, y
- Facilitar y sustentar la generación de los tableros de control y los semáforos, que identifiquen las señales de oportunidad, alarma o problema.

2.2.4. VERIFICAR

Es el complemento fundamental de la planeación, consiste en la verificación y seguimiento a la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador, la toma de decisiones y la retroalimentación de las acciones, para garantizar el logro de los resultados previstos, a través de la autoevaluación, entre otros métodos, comparando lo planeado y lo ejecutado así como, examinando la efectividad de las acciones de mejoramiento.

Para que este paso se surta de manera óptima, es necesario diseñar dentro de los mismos procesos y procedimientos los mecanismos de autoevaluación, como indicadores de desempeño y de gestión, gráficos de análisis de datos, hojas de ruta, cronogramas, tableros de control, árboles de gestión, etc., que permiten al funcionario responsable del proceso, procedimiento o actividad, verificar su cumplimiento y desarrollo; facilitando de esta manera el autocontrol. En este sentido y para efectos de este documento, el Sistema de Control de Evaluación y Gestión tiene como objetivo primordial lograr un alto nivel de eficacia, eficiencia y calidad con los cuales se proyecta la organización, siendo de vital importancia disponer de un efectivo sistema de información, lo que facilitará el proceso de evaluación y la obtención de resultados.

Como se dijo anteriormente, la construcción de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión, fortalece directamente uno de los elementos del Sistema de Control Interno identificado como mecanismos de verificación y evaluación, por tal razón es necesario desarrollar algunos conceptos relacionados directamente con este elemento como son los Factores Claves de Éxito, los Factores Estratégicos, Los Indicadores de Gestión, los Tableros de Control y los Árboles de Gestión, entre otros.

2.2.4.1. Factores Claves de Éxito

Se entenderá como Factores Claves de Éxito los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión o cometido estatal de la entidad.

2.2.4.2. Factores Estratégicos

El concepto de factor estratégico se refiere a la perspectiva desde la cual se valoran los resultados, ya sean productos o servicios derivados del desarrollo de los aspectos reconocidos como factores claves de éxito.

Dado que las entidades estatales, en virtud de los preceptos constitucionales deben propender por orientar su gestión, entre otros, hacia la eficiencia y la eficacia; estos dos principios se tomarán como factores estratégicos, adicionando como un tercer factor la calidad con que se desarrolla la gestión.

2.2.4.2.1. Factor estratégico de Eficacia

La eficacia es la capacidad de producir resultados que guarden relación con los objetivos y metas de la organización en un período de tiempo determinado. Los objetivos de este factor son:

- Verificar el cumplimiento y/o desviación de las metas, planes y programas preestablecidos en el ámbito institucional.
- Medir el grado de cumplimiento de los resultados.
- Evaluar si el servicio prestado se entregó oportunamente, cumpliendo con el tiempo estipulado, en la cantidad determinada, volumen ejecutado por unidad de tiempo, y con la calidad requerida para la completa satisfacción del usuario.
- Establecer el grado de cobertura del servicio prestado de acuerdo a lo contenido en el plan.

2.2.4.2.2. Factor estratégico de Eficiencia

La eficiencia es la maximización de los insumos empleados para generar productos o servicios; ya sea que con recursos iguales o constantes se obtengan mayores resultados o que con resultados iguales o constantes, se ejecuten menores recursos. Los objetivos de la Eficiencia corresponden a:

- Medir la productividad de los procesos estratégicos y operativos en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
- Establecer el nivel óptimo en la utilización de los recursos para el logro de objetivos previstos.
- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mínimo costo.

2.2.4.2.3. Factor estratégico de Calidad

Teniendo en cuenta que desde la Constitución Política de Colombia, en el Artículo 209 se establece que: “La función administrativa estará al servicio de los intereses generales”, se determinó como un factor estratégico la calidad, cuyo objetivo es dar cumplimiento a este precepto, entendiendo que la calidad es una filosofía de trabajo que consiste en satisfacer permanentemente las necesidades y expectativas de los usuarios, y que se mide por el nivel de satisfacción del cliente, que aspira a recibir el bien o servicio en condiciones favorables de costos y oportunidades.

Los anteriores factores estratégicos deberán ser monitoreados a través de mecanismos de verificación y evaluación que permitan advertir oportunamente cualquier desviación y que faciliten la toma de decisiones. A continuación se relacionan algunos de estos mecanismos:

2.2.4.3 Indicadores de Gestión

El indicador es un signo, señal o valor concreto que permite, entre otras cosas, establecer diferencias, comportamientos y tendencias, su medición puede ser cuantitativa o cualitativa y en un período determinado de tiempo.

Los indicadores deben proporcionar a cada responsable de dependencia o área, en forma sintetizada, la información que es relevante y concederle elementos de juicio para la toma de decisiones.

La utilidad de los indicadores como mecanismo de medición y evaluación de la gestión no radica en tener una cantidad indeterminada de ellos, el medir por medir no es útil, por esta razón para que el indicador sea útil es necesario definir qué se quiere medir y para qué, diseñar el indicador efectivo y analizar siempre su resultado.

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores claves de éxito, para posteriormente ser agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los

objetivos establecidos. Este proceso será llevado a cabo en cada nivel de decisión (Estratégico, Táctico y Operativo). Donde se establecerá la relación en forma vertical dejando claras las responsabilidades a cada nivel, para optimizar los recursos.

2.2.4.4. Criterios para el diseño de un indicador

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, quienes coordinen su desarrollo deben tener en cuenta, a demás del proceso de planeación de la entidad y las metas claramente establecidas, como mínimo las siguientes características:

- **Participativo:** El indicador debe ser construido o diseñado por los propios responsables de los procesos o actividades, socializado, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución o que tienen alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador.
- **Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo construyen debe ser replanteado.
- **Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.
- **Temporalidad:** Debe estar relacionado con un período de tiempo previamente definido.
- **Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.
- **Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.

- **Que agregue valor:** El contenido del indicador debe permitir a la organización identificar alertas para la toma de decisiones. Si un indicador no facilita la toma de decisiones, no debe mantenerse.

Ahora bien, si la construcción ha cumplido con los requisitos mínimos, es indispensable fomentar el compromiso de los servidores públicos para la culminación del proceso.

2.2.4.5. Formulación del indicador

El diseño de indicadores presenta frecuentemente algunas dificultades relacionadas con la forma de presentación del mismo o en la conjugación de las variables; a continuación se presentan algunas recomendaciones orientadas a solucionar estas dificultades.

2.2.4.5.1. Presentación de los Indicadores

Los indicadores pueden ser presentados como un índice o razón, una proporción, un coeficiente o un porcentaje.

- **En forma de índice o razón.** Es la relación entre dos valores que pueden ser de la misma variable. Expresa la relación del numerador con relación a una variable dada en el denominador. Esta relación se expresa en la Forma **a/b**.

$$\text{Ej. } 12 / 4 = 3$$

- **En forma de proporciones.** Expresa Igualdad entre dos Razones. Permiten hacer comparaciones y sirve para reducir números grandes facilitando su análisis. Se expresa $a/b = c/d$, **a** es a **b** como **c** es a **d**.

$$\text{Ej. } 15/12 = 5/4 \text{ es decir igual a } 1.25$$

- **En forma de coeficiente.** Es el valor numérico de una Razón o de una Proporción. Se expresa $K = a/b$. Se interpreta como la cantidad del Denominador que contiene el Numerador, en su correspondiente unidad de medida.

$$\text{Ej. } K = \frac{100. \text{ gr}}{5 \text{ cm}^2} \quad K = 20 \text{ gr/cm}^2$$

- **En forma de porcentaje.** Cuando la relación o el coeficiente corresponde a la misma medida o expresado en la misma unidad de medida, se debe multiplicar por 100 para obtener el porcentaje. Se expresa **$K = a/b \times 100$**

$$\text{Ej. } \frac{\text{No. Productos con fallas}}{\text{Total de Productos}}$$

2.2.4.2.2. Selección del denominador

Cuando se trata de relacionar valores de variables, resulta de especial importancia aprender a seleccionar el denominador, que en la mayoría de los casos es el que sirve como base de comparación.

- **Cuando se compara una variable con el año anterior.** Si se examina el cambio de valor de una variable de un año con respecto a un año anterior, el valor del año anterior, debe ser el denominador.

$$\text{Ej. } \frac{\text{Vr. Año 2001}}{\text{Vr. Año 2000}}$$

- **Cuando se comparan dos variables o unidades de medida,** una de ellas dependerá de la otra. En estos casos, la variable independiente será el Denominador.

Ej. Expresar la relación de número de kilómetros por horas, obtenidas de un vehículo que recorre 100 kilómetros cada 5 Horas. En este caso la variable independiente es **HORAS**, y será entonces el Denominador.

$$\text{Ej. } \frac{100. \text{ Km}}{5 \text{ Horas}} = \text{a } 20 \text{ Km / Hora}$$

Generalmente se relacionan valores en los que el Denominador es mayor o igual al numerador. No obstante, existen ocasiones en las que sucede lo contrario, es decir que el denominador es menor que el numerador, por ejemplo:

- Cuando la meta o los resultados logrados superan el valor máximo establecido o programado
- Cuando se quiere conocer la rotación de algún factor o variable, es decir, el número de veces que algo se cumple en un tiempo determinado.

Ejemplo. La meta era recaudar \$10 millones en impuestos durante un mes y se recaudaron \$13.5 millones en el mismo periodo.

Es igual al Total de lo Recaudado sobre lo Programado.

$13.5 / 10 = 1.35$ En este caso significa que la meta se logró en 1.35 veces. Si se multiplica por 100, indica que se alcanzó el 135% de la meta propuesta.

2.2.4.3. Los indicadores y su relación con los factores Estratégicos

2.2.4.3.1. EFICACIA. Ejemplos de indicadores que miden el factor

$$\frac{\text{Tiempo Ejecutado}}{\text{Tiempo Programado}}$$

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo previsto para el desarrollo de un proyecto, proceso actividad o meta

$$\frac{\text{Número de usuarios atendidos}}{\text{Número de usuarios a atender}}$$

Recursos utilizados

Recursos planeados

2.2.4.3.2. EFICIENCIA. Ejemplos de indicadores que miden el factor.

Número de productos

Material Utilizado

Número de productos

Tiempo Empleado

Recursos Utilizados

Recursos programados

Cantidad de productos o servicios

Costo de insumos

Gastos de funcionamiento

Usuarios atendidos por clase de servicio

Establece el costo promedio de funcionamiento por cada uno de los usuarios o beneficiarios del servicio prestado.

2.2.4.3.3. CALIDAD DE LA GESTIÓN. Ejemplos de un indicador que mide el factor.

Número interrupciones del Servicio en el mes

Número de Quejas por mes

Devoluciones o reclamos presentados

Productos y/o servicios suministrados

Productos Defectuosos

Total de Productos Elaborados

Número de usuarios atendidos

Número de quejas o reclamos

Vida útil del producto

Vida útil establecida

Muestra el porcentaje de clientes insatisfechos con el producto y/o servicio entregado por la entidad.

Con miras a facilitar a las diferentes entidades públicas la formulación de sus indicadores, el Departamento Administrativo de la Función Pública, en un ejercicio de construcción colectiva, diseñó lo que se denominó la Hoja Metodológica del Indicador, la cual se explica a continuación:

2.2.5. ACTUAR.

Las propuestas de reorientación para encausar la gestión hacia el cumplimiento de los planes, programas y proyectos cierran el ciclo del proceso administrativo y se conocen como la **Acción**; siendo ésta la que se debe emprender para mejorar el proceso e ir avanzando hacia un mejoramiento continuo.

Estas acciones que se reflejan en planes de mejoramiento deben permitir reorientar la gestión de la entidad corrigiendo las desviaciones y ajustando los procesos y procedimientos, con el propósito de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de los fines misionales de la entidad.

Lo anterior está directamente relacionado con la fase de Retroalimentación del Sistema de Control Interno a través de la cual se llega a la formulación de los planes de mejoramiento. Posteriormente en esta metodología se desarrolla y amplía lo relacionado con los mismos.

3. SISTEMAS ESPECÍFICOS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y GESTIÓN DEL ESTADO COLOMBIANO

A continuación se esbozan algunos sistemas de de evaluación de la gestión del Estado

3.1 SISTEMA ESTANDAR DE CONTROL INTERNO – MECI –

El MECI, está basado en tres ejes fundamentales a COMO SON: Autorregulación, Autocontrol y Autoevaluación.

AUTORREGULACIÓN.

Es la capacidad institucional de la Entidad Pública para reglamentar, con base en la Constitución y la Ley, los asuntos propios de su función y definir aquellas normas, políticas y procedimientos que le permitan la Coordinación efectiva y transparente de sus acciones.

AUTOCONTROL.

Es la capacidad de cada Servidor Público, independientemente de su nivel jerárquico, de evaluar su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos, mejorar y solicitar ayuda cuando lo considere necesario de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y tareas bajo su responsabilidad garanticen el ejercicio de una función administrativa transparente y eficaz.

AUTOGESTIÓN.

Es la capacidad institucional de toda Entidad Pública para interpretar, coordinar y aplicar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido delegada por la Constitución y la Ley.

La estructura del MECI, está conformado por tres (3) Subsistemas, Nueve (9) Componentes y Veintiocho (28) Elementos.

Los tres Subsistemas, corresponden a:

- **SUBSISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO.** Que comprende el esquema de la Organización, los Planes, Principios, Normas, Objetivos y Metas.

Los componentes que lo conforman son: Ambiente de Control, Direccionamiento Estratégico y Administración del Riesgo.

- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.** Involucra los Métodos, Procedimientos, Actuaciones, Acciones, Administración de la Información y Administración de los recursos.

Está conformado por los siguientes componentes; Actividades de Control, Información y, Comunicación Pública.

- **SUBSISTEMA DE CONTROL DE EVALUACIÓN.** Contempla los mecanismos de Evaluación y Verificación.

Los componentes que integran este subsistema, son: Autoevaluación, Evaluación Independiente, y Planes de Mejoramiento.

3.2. EL SISTEMA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS DE LA GESTIÓN PÚBLICA – SINERGIA

Su origen tiene fundamento en el mandato Constitucional, toda vez que el artículo 343 expresa: “ **La entidad nacional de planeación que señale la Ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine**”.

A partir de este mandato, se creó El Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública – **SINERGIA** – que deberá conformarse en una herramienta de gestión para la evaluación continua de políticas públicas, programas, subprogramas y proyectos, y el fortalecimiento de la capacidad gerencial de las entidades de nivel nacional, para el logro de los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.

SINERGIA viene siendo desarrollado desde 1994, y la entidad responsable es el Departamento Nacional de Planeación (DNP), y en 1995, se propone que el sistema esté conformado por dos módulos. El primero, consistirá en **Autoevaluaciones** de todas las entidades del nivel nacional en lo que se refiere a la gestión y a los resultados obtenidos en la ejecución de las políticas, los programas, subprogramas y proyectos sobre los que tienen responsabilidad.

El mecanismo mediante el cual se alimenta este primer módulo lo constituye el Plan Indicativo que cada entidad elabore y a su vez serán la base para la autoevaluación continua de las entidades.

El segundo, consistirá en **Evaluaciones Estratégicas** de los proyectos, programas y políticas seleccionados periódicamente con este fin, así como de los ámbitos, instancias y

procesos que afecten el buen desarrollo de la gestión.

Se establece aquí, unidad de criterio frente a lo que debe entenderse por **GESTIÓN PÚBLICA**, el cual consiste en el proceso orientado a resultados en el que debe darse una integralidad de la planeación, ejecución y evaluación continua, y que articula estratégicamente las acciones de una entidad a su misión y objetivos, de acuerdo con las prioridades fijadas en el Plan Nacional de Desarrollo reorientando la ejecución de los planes sobre la base de la evaluación de sus resultados parciales o finales.

Asimismo se define **PLAN INDICATIVO** como la herramienta de gestión que organiza y orienta estratégicamente las acciones de una entidad para alcanzar objetivos acordes con su misión y con el Plan Nacional de Desarrollo.

3.2.1. OBJETIVOS DE SINERGIA.

El Sistema persigue los siguientes objetivos:

- Modernizar la Gestión Pública orientada a resultados,
- Mejorar la efectividad de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo,
- Servir de Mecanismo de Rendición de Cuentas,
- Mejorar la calidad del Gasto Público y
- Contribuir a la Sostenibilidad Fiscal,
- Todo ello con miras a fortalecer el manejo Gerencial del Estado.

3.2.2. COMPONENTES.

3.2.2.1. Seguimiento a Resultados. Comprende el seguimiento a los informes, metas y consiste en un ejercicio de priorización y selección de indicadores de acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo. Incluye informes al Congreso y fortalecimiento al SIGOB, como herramienta tecnológica.

En este componente se definen y determinan:

- Las metas anuales y cuatrienales de acuerdo con la restricción presupuestal.
- Definición de indicadores y registro de indicadores en el SIGOB.
- Seguimiento de avance a las metas.
- Retroalimentación de los procesos de Planeación, Presupuesto y Ejecución.

3.2.2.2. Evaluaciones Focalizadas. Consiste en establecer resultados de causalidad, evaluación de Impacto a programas sociales, y establecimiento de criterios para selección de evaluaciones de gestión y procesos.

Para la presente vigencia de 2005, se pretende evaluar:

- Red de Apoyo Social
- Sistema General de Participación
- Hogares Comunitarios y desayunos escolares
- Programa de Renovación de la Gestión Pública
- Vivienda de interés social

- Programa de Capacitación para el Trabajo. (SENA)
- Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa.

3.2.2.3. Difusión de Resultados. Se pretende dar a conocer al público en general, a través de los medios de comunicación masivos, alianzas con la sociedad civil, distribución directa de informaciones y publicaciones de reporte virtuales, los resultados de la gestión pública, cumplimiento de las metas, cobertura, indicadores y ejecución de los planes y programas objeto de evaluación.

3.3. SISTEMA DE PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE METAS PRESIDENCIALES – SIGOB-

Sistema implementado por la Presidencia de la República, bajo convenio de cooperación internacional con el PNUD (COL/02/038) y que busca fortalecer las capacidades de gestión del gobierno central.

El SIGOB en Colombia, hace parte del proyecto regional (PNUD/RLA/00/01) “Gestión para la Gobernabilidad” para América Latina, que ya cuenta múltiples logros en tal sentido, en países como Chile, Brasil, Paraguay, Guatemala.

Cuenta con varias herramientas informáticas desarrolladas por el PNUD (algunas de ellas disponibles a través de Internet) que permiten monitorear, gestionar y hacer seguimiento a los intereses prioritarios de la Presidencia, sin estar limitado a un software o a un sistema de información o estadístico.

El señor Presidente de la República, Dr. Álvaro Uribe Vélez, en su Manifiesto Democrático entregado al país en el curso de la campaña, se comprometió con el pueblo colombiano a alcanzar metas concretas hasta el final de su mandato, en distintos ámbitos de la acción estatal. Para el seguimiento de esas metas, el señor Presidente dispuso la puesta en operación de un “**Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales**”, en el marco del proyecto de “Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión de la Presidencia de la República”, el cual debe permitir monitorear de manera regular y permanentemente el avance de las mismas, permitir solucionar los problemas que se presenten y, de esa manera, garantizar el cumplimiento efectivo de las metas trazadas.

El SIGOB, se explica desde tres perspectivas distintas y complementarias entre sí:

- La estructuración institucional necesaria para el funcionamiento del “Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales”, en adelante SPGMP.
- La estructuración del proceso regular de trabajo del SPGMP.
- La estructura informática de soporte del SPGMP.

3.3.1. Estructura Institucional

Son tres los ámbitos institucionales claves para el desarrollo del sistema:

- Los ministerios e instituciones públicas responsables directas de la ejecución de las metas presidenciales

- El Departamento Nacional de Planeación
- La Presidencia de la República

En la primera parte de esta sección se presentan los procesos de trabajo requeridos en los ministerios e instituciones públicas responsables directas de la ejecución de las metas presidenciales. En la segunda, se abordan los procesos de trabajo requeridos en el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y finalmente, se describe el circuito de trabajo intergubernamental requerido en la Presidencia de la República para lograr el funcionamiento y operación del Sistema de Gestión de Metas Presidenciales.

3.3.1.1. Rol de los ministerios e instituciones públicas

La puesta en operación del Sistema de Programación y Gestión de Metas Presidenciales requiere estructurar tres ámbitos de trabajo al interior de los ministerios e instituciones responsables directas de la ejecución de las metas presidenciales: i) el de ejecución de la metas, ii) el de coordinación institucional y iii) el de decisión estratégica ministerial.

3.3.1.1.1. Ámbito de ejecución de las metas

Se refiere al ámbito donde se efectúa la ejecución y gestión cotidiana de cada meta presidencial y lo deben realizar los funcionarios especialistas y responsables directos de la meta, denominados Gerentes, quienes deben asumir la responsabilidad de identificar e informar permanente y oportunamente sobre aspectos centrales de la programación y gestión de cada una de las metas presidenciales:

- Las metas cuantitativas previstas para el cuatrienio y para cada año (2003, 2004, etc.)
- El grado de avance cuantitativo permanente de la meta
- La descripción cualitativa de ese avance
- Las metas intermedias cuantitativas y cualitativas y su nivel de cumplimiento y avance; es decir, de los pasos intermedios a realizar para alcanzar el resultado final ofrecido
- El señalamiento de alertas (alertado) o potenciales restricciones que podrían presentarse en cada meta intermedia de orden financiero, legal, político, comunicacional y técnico administrativo
- El señalamiento de restricciones (reportado) o problemas ya ocurridos en las metas intermedias, en esos mismos ordenes
- Las propuestas de acción recomendadas para evitar y/o resolver esas alertas y restricciones, a fin de garantizar la adecuada ejecución y gestión de cada meta presidencial

De esta manera, sobre la base de un nuevo enfoque conceptual-metodológico de programación y gestión por resultados, y de un sistema informatizado e interactivo en línea (*web* en Internet), los Gerentes de las instituciones dan cuenta en tiempo real del avance de su respectiva meta presidencial, de sus indicadores cuantitativos y de las metas intermedias cualitativas, de los problemas que están suscitando su retraso, o bien de los problemas que se pueden advertir con anticipación para que la meta no sufra desfases y, por ende, no se retrase. Igualmente, están obligados a proponer soluciones a esas alertas y restricciones.

3.3.1.1.2. Ámbito de coordinación institucional

Se refiere al ámbito donde se garantiza la adecuada validación y oficialización de la información institucional entregada por el Gerente (sello de calidad), así como la coordinación al interior de cada institución, entre las distintas metas presidenciales asignadas a ese ministerio o institución. Esta tarea la debe realizar un funcionario designado por el Ministro o autoridad, denominado Coordinador y constituye el representante del Ministro ante el Sistema de Gestión de Metas Presidenciales y la contraparte institucional frente a la Presidencia, con suficiente poder de decisión política.

Este ámbito tiene las siguientes funciones:

- Validar y oficializar la información ingresada por todos los Gerentes de su institución (las metas intermedias, las alertas -revisado-, las restricciones -revisado- y las propuestas)
- Guardar la coordinación institucional entre las distintas metas
- Representar al Ministro o Director respectivo en el Sistema de Gestión de Metas Presidenciales y ser la contraparte institucional ante la Presidencia
- Resolver, en su institución, los problemas operativos y de información que se presenten
- Velar porque el nuevo enfoque conceptual-metodológico (programación y gestión por resultados) y los nuevos mecanismos operativos sea asumidos en forma pronta y adecuada por los Gerentes de las unidades ejecutoras de su institución.

3.3.1.1.3. Ámbito de decisión ministerial

Se refiere al ámbito de toma de decisiones estratégicas para el cumplimiento de las metas presidenciales y donde se realiza la conducción integral de las metas asignadas a cada institución. Este ámbito está lógicamente en manos del Ministro o máxima autoridad respectiva, quien además de dar la consistencia programática de sus metas, debe rendir cuentas del avance de sus metas ante el Consejo de Ministros y ante el señor Presidente.

Las convenciones se refieren a un conjunto de categorías que han surgido de la construcción del sistema y del argot técnico del mismo, y hacen alusión a las siguientes definiciones:

- a) Metas Presidenciales,
- b) Metas Intermedias,
- c) Alertas,
- d) Restricciones,
- e) Sugerencias o Solicitudes.

a). Metas presidenciales

Es la unidad de contención de un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado, que ha sido priorizado por el señor Presidente de la República, para su período de Gobierno (cuatrienio), dentro de un lapso de tiempo igualmente determinado.

Ejemplos de metas presidenciales son: ampliar el número de cupos de educación básica y media en 500.000; aumentar en 3.000.000 el número de afiliados en el régimen subsidiado, o

lograr 500.000 desayunos diarios para niños menores de 5 años, entre otras.

Una meta presidencial que hace parte del sistema de programación y gestión, debe:

- Haber sido seleccionada como prioritaria por el señor Presidente.
- Tener una unidad ejecutora asociada a su conducción o gerencia, lo cual no debe indicar su exclusividad en la participación y gestión,
- Tener una clara visión de realizarse, y por tanto una asignación presupuestaria específica y la voluntad política para llevarla a cabo.
- Disponer de un enfoque (visión clara) o un esquema lógico operativo lo suficientemente viable, que sirva como campo de contención y articulación de todas los elementos que están en juego en la meta
- Tener una norma o ley que permita la realización de la meta
- Tener claramente definido un período de tiempo o una fecha clara para su cumplimiento

Para efectos de este sistema, la meta Presidencial tiene un carácter particular frente a los “**programas de gobierno -PAG-**”, de los “planes estratégicos”, de los “planes institucionales”, de los “cursos de acción estratégicos”, etc. Una Meta Presidencial es todo aquel programa de gobierno que ha sido priorizado por el Presidente desde su plan de gobierno y son los que de manera especial le interesa conducir y controlar y darle cuenta a la ciudadanía sobre ellos. Los PAG son todo el universo de proyectos del Estado en un período gubernamental determinado. En estos últimos normalmente encontramos los programas a nivel de su formulación, es decir del planteo de objetivos y programas de acción generales.

Una meta Presidencial como concepto, da soporte metodológico y operacional a diversas etapas, como las de **Programación** y de **Gestión**; es decir, por un lado soporta la programación de las diversas metas intermedias y las acciones para concretar los objetivos (fase de programación), pero sobre todo, da soporte a la gestión de los procesos operativos a los cuales esas metas intermedias y actividades pueden verse sometidas (fase de gestión), ya sea a restricciones de carácter interno o situaciones que impone el contexto externo, que hace variar el rumbo de acción y reprogramar tiempos, acciones, actores institucionales, cuando no la meta misma. Por tanto, una meta Presidencial permite gestionar las restricciones a las cuales metas intermedias y actividades se pueden ver sometidas, bajo un estricto control del estado de las mismas.

Se trata de poner en marcha una lógica de gestión, de manera que los potenciales cuellos de botella de distinto orden que puedan surgir sean corregidos a tiempo para que la meta final se cumpla en los plazos inicialmente establecidos.

Se busca introducir un manejo político estratégico de las metas ya que cada acción que exige el cumplimiento de la meta presidencial requiere a su vez de condiciones particulares de gobernabilidad, dado que algunas de estas acciones pueden, por su carácter, generar conflictos con algunas organizaciones y grupos de población de la Sociedad Civil, o con organizaciones de los otros poderes del estado o con instituciones del propio Gobierno, generando condiciones de ingobernabilidad, y por lo tanto no cumplirse, o cumplirse a costos muy altos, mientras otras acciones de la meta pueden ejecutarse y alcanzar sus objetivos con un mínimo o sin conflictividad manifiesta. Cada uno de estos casos requiere de intervenciones específicas y métodos e instrumentos propios, y una parte importante del

tiempo y de los esfuerzos de los hombres de la alta esfera Política del Gobierno para crear las condiciones políticas de la gobernabilidad requeridas para la consecución de cada una de las metas presidenciales trazadas.

b). Metas intermedias:

Una meta intermedia es un paso intermedio que se debe realizar de trascendencia fundamental para la consecución final de la meta presidencial; para alcanzar el resultado final planteado en la respectiva meta presidencial. Es un deseo programado y debe tomar una forma concreta y medible, a fin de verificar, en contraste con ella, el logro del objetivo que se persigue. Una meta intermedia, en el sentido de la acción, es el punto en donde concluye el trayecto que han de recorrer un grupo de actividades, diseñadas de manera eficiente a los efectos de la meta que se persigue.

En ese sentido la meta intermedia es un centro de gestión, un objeto de trabajo en sí misma. Una meta intermedia deberá tener fundamentalmente una fecha de culminación, y un responsable de conducción y gerencia. De preferencia se deben cargar en el sistema no más de 5 metas intermedias, las más relevantes.

El llenado de cada una de las metas intermedias considera varios campos para su adecuada identificación:

1. Nombre o Descripción: es el nombre que se le asigna a la meta intermedia o paso respectivo de la meta Presidencial; el cual debe ser corto y muy deciente del resultado que se espera alcanzar en ese paso.
2. Tipo: la meta debe ser tipificada, bajo cierta axiología previamente definida para la meta Presidencial, por ejemplo, meta de reactivación social o de reactivación económica, etc.
3. Estado de Gestión: es el momento en que se encuentra la gestión en un momento determinado, como atrasada, no ejecutada, terminada, normal, etc. Una meta, cuando se carga al inicio, siempre estará en estado normal. Luego, con el paso del tiempo, el responsable de ella (Gerente) o el coordinador institucional podrán cambiar su estado dependiendo si está atrasada, no ejecutada o terminada.
4. Responsable: es el nombre del funcionario responsable directo de la conducción y control de la meta intermedia. En el instrumento, esta persona se selecciona entre aquéllas que están en la red del sistema, y por convención corresponde al Gerente de Meta, quien para el sistema es el responsable de realizar la actividad o de encargarse de que se ejecute la meta intermedia respectiva.
5. Fecha: se introduce la fecha en la cual se pretende concluir con la meta. Esta fecha, por tanto, es la fecha final. En el instrumento se dispone de un calendario para seleccionarla con comodidad y agilidad.
6. Duración (días): en esta aplicación del sistema, siempre la duración en días será igual a 1 día, dado que se adopta la convención de que la fecha hace relación a la fecha de término de la meta

7. Detalle o descripción: se realiza una explicación sintética (máximo 5 líneas) del contenido de la meta intermedia en cuestión, a fin de que personas ajenas al manejo de esa meta tengan un conocimiento adecuado
8. Resumen de Avance: se describe, de manera resumida, el avance alcanzado hasta la fecha, precisando las razones de ese avance; si es un avance satisfactorio o no y sus razones

c). Alertas:

Las alertas se presentan en referencia a una meta intermedia específica. Las alertas constituyen indicaciones anticipadas que realizan los gerentes de unidades ejecutoras y/o los coordinadores institucionales sobre potenciales problemas que podrían presentarse en la gestión de la meta e impedir, por tanto, su consecución en el tiempo previsto.

Su advertencia tiene sentido pues permiten adoptar una lógica preventiva de manejo de problemas en la gestión de las metas presidenciales. La información reportada luego viaja a los ámbitos encargados de tratar y resolver estos potenciales problemas. Una alerta o potencial problema corresponde a una categoría, tiene un responsable de solución, y se encuentra en un estado de situación determinado.

Categoría y Tipos: las alertas pueden estar referidas a diferente tipo de categorías, para el caso se ha propuesto que las categorías de alertas o potenciales problemas sean seis:

Económico-Financieras¹, vinculadas a problemas de orden presupuestal, de asignación y entrega de recursos, de contratación y desembolso de créditos, etc.

Técnico-Administrativas, relacionadas con problemas de disponibilidad de recursos humanos, de trámites burocráticos y autorizaciones, de diseños técnicos, de falta de capacidad de los ejecutores para realizar la meta, de las constantes reprogramaciones por mala programación, del no cumplimiento de condicionalidades previas, etc.

Políticas, referidas a posibles conflictos con organizaciones y grupos de población (paros, huelgas, bloqueo de vías, etc.), con otros poderes del estado (Legislativo, Judicial, etc.).

Comunicacionales, vinculados con insuficiente información y sensibilización hacia la sociedad y otros sectores de la meta intermedia en referencia.

Seguridad, relacionados con conflicto armado y potenciales problemas de seguridad.
Jurídicas, referidos a leyes, reglamentos, decretos, etc. que deben ser expedidos y aprobados.

Cada una de estas categorías de alertas tiene dos dimensiones. una dimensión **externa** que hace referencia a potenciales problemas externos a la institución en donde se está ejecutando la meta presidencial; es decir, son de carácter interinstitucional y requieren del apoyo de la alta esfera política del gobierno para su solución. Una dimensión **interna** que hace referencia a potenciales problemas que están bajo la competencia de la organización

¹ Esta tipología obedece a una convención institucional.

encargada de la meta presidencial y cuya responsabilidad descansa en los ámbitos internos a la institución.

Responsable de solución: son los ámbitos encargadas de “levantar” las alertas anotadas y son de dos tipos: i) para alertas de orden interno, los ámbitos institucionales propios de la organización, ii) para alertas de orden externo, los ámbitos institucionales respectivos a cada tipo de alerta: el Ministro de Hacienda (u otro competente) para alertas Económico-Financieras, el Alto Consejero Presidencial (u otro competente) para alertas Técnico-Administrativas, el Ministro del Interior (u otro competente) para alertas políticas, el Secretario de Prensa de la Presidencia (u otro competente) para alertas Comunicacionales, el Ministro de Defensa para alertas de Orden Público y el Secretario Jurídico de la Presidencia (u otro competente) para alertas Jurídico-Legales. Obviamente todos estos ámbitos tienen al Presidente como soporte final en el Consejo de Ministros.

Estado de gestión: es el estado en que se encuentra la alerta en un momento determinado de tiempo y puede tener varios estados. Cuando es cargada por el gerente de la unidad ejecutora, deberá estar en estado de *alertada*, y cuando haya sido validada por el coordinador institucional deberá cambiar al estado de *revisada*. Cuando la alerta ha sido atendida, y dependiendo de su trámite o solución, podrá estar en estado de **en proceso, ignorada o se tomaron acciones**. Es decir, cada estado de gestión corresponde a un ámbito institucional de responsabilidad específico y da cuenta del proceso de solución de la alerta en cuestión.

Detalle de la Alerta: es un campo de información a los efectos de que el gerente o el coordinador institucional, realice una descripción sintética (máximo 10 líneas) de la alerta reportada, y si es posible adjunte elementos (número de nota oficial por ejemplo) que avalen la ocurrencia de la alerta.

Propuesta de Acción: La propuesta de acciones se plantea de manera resumida (10 líneas) y corresponde a las sugerencias que los especialistas y concedores a fondo de la ejecución de la meta presidencial (el gerente o el Coordinador) deben recomendar para la adopción de acciones orientadas a resolver el potencial problema o alerta en los niveles de alta esfera política de la Presidencia.

Acciones tomadas: se describen las acciones que los órganos competentes han adoptado frente al planteamiento de las instituciones (gerentes y coordinadores) para atender las alertas. Por este medio, la alta esfera política del Gobierno (Alta Consejero) va dando cuenta de las acciones que se van tomando con los distintos responsables para ir solucionando las alertas reportadas. Igualmente, cuando son alertas de orden interno a las instituciones, es por este medio que el Coordinador o Ministro van dando cuenta de sus acciones tomadas para la solución de las alertas.

d). Restricciones:

Las restricciones constituyen problemas ya presentados que impiden la realización de una meta intermedia, y son reportadas por los gerentes de las unidades ejecutoras y validadas y oficializadas por los coordinadores institucionales, con la finalidad de que sean “solucionados” por los ámbitos institucionales que tienen competencia para el efecto o la meta sufra una reprogramación dependiendo del impacto de la restricción en el avance de la

meta presidencial.

Las restricciones consideran campos de información muy similares a los de las alertas:

- 1) Categorías y Tipo: las restricciones tienen la misma categorización que las alertas
- 2) Responsable de solución: aquellas restricciones de carácter interinstitucional son de responsabilidad de solución de los ámbitos de competencia, el sistema permite seleccionar un responsable de solución específico.
- 3) Estado de Gestión: una restricción puede tener varios estados; cuando es reportada por el gerente de la unidad ejecutora, deberá estar en estado de *no resuelta*, y cuando haya sido validada por el coordinador institucional deberá cambiar al estado de *revisada*. Cuando la restricción ha sido atendida por quien corresponda, y dependiendo de su trámite o solución, podrá estar en estado de *en proceso o resuelto*.
- 4) Detalle de la Restricción: se realiza, por parte del gerente de cada unidad ejecutora o del coordinador institucional, una descripción sintética (máximo 10 líneas) del problema que tiene la meta en cuestión y que puede ser motivo de reprogramación.
- 5) Propuesta de Acción: se plantea de manera resumida (10 líneas) la propuesta de acciones que el gerente de cada unidad ejecutora o el coordinador institucional consideran deberían adoptarse para resolver el problema.
- 6) Acciones Tomadas: se precisan las acciones que los órganos competentes han adoptado frente al planteamiento de atender las restricciones.

e). Sugerencias o solicitudes:

Las solicitudes se realizan en relación a una meta intermedia o actividad. Constituyen el medio a través del cual el sistema permite la comunicación directa entre el gerente de la meta presidencial, el coordinador institucional, la máxima autoridad de la institución, los funcionarios de la Presidencia de la República que monitorean el Sistema, así como otros participantes. Por aquí se envían y reciben mensajes entre los funcionarios para indagar sobre metas intermedias, actividades, documentos asociados, alertas y restricciones, permitiendo su registro de manera automática y oficial.

3.4. OTROS SISTEMAS Y MECANISMOS DE CONTROL.

Existen otros sistemas de gran valor técnico y funcional, que apoyan la gestión estatal con miras a unificar en lo posible todos los aspectos relacionados con la gestión Administrativa, por limitación de espacio solo se enunciarán en esta ponencia.

3.4.1. SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN FINANCIERA.- SIIF –

El SIIF, es un sistema en línea, modular automatizado que integra la gestión financiera pública, con el fin de generar eficiencia en el uso de los recursos públicos y de brindar información confiable y oportuna. Las Entidades están obligadas a registrar la gestión

presupuestal, contable y de tesorería; la información registrada tiene carácter oficial y los usuarios son los responsables de la consistencia y veracidad de la información registrada y las Entidades son responsables de implementar las medidas de seguridad divulgadas por el administrador.

3.4.2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA.

Es una herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales Entidades. El Sistema de Gestión de Calidad adoptará en cada Entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios, y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

En Colombia, adoptó la Norma Técnica de Calidad NTCGP 1000 – 2004.

3.4.3. SISTEMA ÚNICO DE INFORMACIÓN DE PERSONAL. – SUIP –

Es un sistema de información que permite de manera integrada el manejo de toda información relacionada con las instituciones y los Servidores Públicos, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la operación del DAFP, integrando información de todas las entidades del orden nacional y territorial, brindando datos a la ciudadanía en general. Para cada entidad administra la información de planta de personal aprobada. Para cada funcionario se administra su hoja de vida y el cargo que ocupa. Se recopila además, información referente al Bienestar y Capacitación de los Servidores Públicos.

4. BIBLIOGRAFIA.

Departamento Administrativo de la Función Pública (1997), “*Control Interno. Herramienta Institucional*”.

Departamento Administrativo de la Función Pública (2002), “*Guía para el Diseño de un sistema de evaluación y control de gestión*”

USAID – CASALS & ASOCIATES Inc.(2004),”*Modelo de Control Interno para entidades del Estado – Versión I.*”

ICONTEC (2004),” *Gestión de la calidad en el sector público*”.

<http://www.sigob.gov.co> , SIGOB, 15-Jul-2005.

http://www.dnp.gov.co/paginas_detalle.aspx?idp=200 , SINERGIA, 15-Jul-2005.

http://www.minhacienda.gov.co/servlet/page?_pageid=620,1067,1578,1580&_dad=portal30&_schema=PORTAL30 , SIIF, 15-Jul-2005.

<https://empleopublico.gov.co/suip/> , SUIP, 15-Jul-2005.

5. RESEÑA BIOGRÁFICA.

MARÍN RODRÍGUEZ HERNANDO FERNEY, Coordinador del Proyectos Especiales del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP. Contador Público (Universidad Externado de Colombia); Especialista en Administración Financiera (Maastricht School of Management MSM); Especialista en Gobierno Gerencia y Asuntos Públicos (Universidad Externado de Colombia – Columbia University N.Y.); Magíster en Gobierno y Políticas

Publicas (Universidad Externado de Colombia – Columbia University N.Y.). Con amplia experiencia en entidades públicas en cargos de dirección y manejo; consultor de proyectos financiados con recursos de Banca Multilateral y organismos de cooperación técnica internacional. Catedrático de costos y presupuestos y Conferencista en temas de Banca Multilateral. Carrera 6 No 12-62 Bogotá Colombia, América del Sur, Teléfono (571) 3344080 Ext. 167, hmarin@dafp.gov.co