



UNIDAD DIDÁCTICA **3** GERENCIA PÚBLICA AMBIENTAL  
Autor: José María Salazar Gómez

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA AMBIENTAL

**Facultad:** Posgrado

**Denominación del programa:** Especialización en Gerencia Ambiental

**Nombre de la asignatura:** Gerencia Pública Ambiental

**Modalidad<sup>1</sup>:** a distancia

**Tipo de asignatura<sup>2</sup>:** teórico-práctica

**Número de créditos<sup>3</sup>:** 3

Horas de acompañamiento directo: 48

Horas de trabajo independiente: 96

**Nombre del autor:** José María Salazar Gómez

**Corrector de estilo:** Katherine Rueda Sanmiguel

**Asesoría pedagógica y control de calidad:** Equipo de Educación y Entornos Digitales-ESAP

**Fecha última versión:**

**ISBN:**

Contenidos producidos en el marco del contrato interadministrativo 273 celebrado entre la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.

1 Presencial, distancia o virtual.

2 Teórico-Práctica o teórica.

3 Un crédito equivale a 48 horas distribuidas así: 12 horas de acompañamiento directo del docente y 36 horas de trabajo independiente, que involucra acompañamiento mediado y trabajo autónomo del estudiante (Decreto 1295 de 2010 y Decreto 1075 de 2015).

## CONTENIDO

Autor .....	4
<b>UNIDAD DIDÁCTICA 3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GERENCIA Y GESTIÓN AMBIENTAL</b> .....	5
Resumen de la unidad didáctica .....	5
Competencia de la unidad didáctica 3 .....	8
<b>CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GERENCIA Y GESTIÓN AMBIENTAL</b> .....	9
<b>TEMA 1. LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA</b> .....	9
1.1. Marco conceptual .....	9
1.2. Indicadores de desempeño en el sector público .....	10
1.3. Algunos modelos de medición de gestión .....	14
<b>TEMA 2. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL EN LA GESTIÓN AMBIENTAL</b> .....	17
2.1. Modelo estándar de control interno-meci 1000-2014 .....	17
2.2. Ntcgp 1000-2009-sistema de calidad en la gestión pública .....	27
2.3. Norma 14001: 2015 .....	39
2.4. Un modelo de medición de gestión: simeg .....	47
<b>ESTUDIO DE CASO</b> .....	54
<b>CONCLUSIONES</b> .....	55
<b>MATERIAL DE ESTUDIO</b> .....	56
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR .....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS .....	57
WEBGRAFÍA .....	61
<b>GLOSARIO</b> .....	63

## AUTOR

### JOSÉ MARÍA SALAZAR GÓMEZ

Abogado, Universidad Pontificia Bolivariana; especialista en Mercadeo, EAFIT. Ha sido profesor de pregrado y posgrado en las universidades de Los Andes, Javeriana y Externado de Colombia, entre otras. Actualmente es docente de posgrados de la ESAP. Coautor del libro *Mercadeo Estratégico* y de monografías y artículos sobre temas gerenciales. Consultor empresarial nacional e internacional en entidades del sector público y privado. Fue gerente de Suramericana de Seguros, Bogotá, y Juez penal en Medellín.



## UNIDAD DIDÁCTICA 3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GERENCIA Y GESTIÓN AMBIENTAL

### RESUMEN DE LA UNIDAD DIDÁCTICA

El despliegue de esta unidad nos permite, en primer lugar, entender por qué en las organizaciones públicas la evaluación y control de la gestión es una prioridad a la cual no se puede renunciar ni tampoco eludir, ya que debe ser el centro de las acciones del Estado a cualquier nivel cuando se trata de tomar decisiones, pero también se llama la atención aquí en el sentido de comprender la pertinencia de optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como de generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés.

Se resalta en esta unidad, en función de la gerencia ambiental, la necesidad de evaluar políticas públicas con el propósito de valorar los resultados de una entidad en relación con el cumplimiento de objetivos generales de la "política", así como la solución de un problema específico en un área o sector de la política (social, salud, vivienda, entre otros). Se indica que en relación con los programas públicos la evaluación debe centrarse en valorar los impactos o resultados de una intervención pública directa sobre una realidad social. Esta evaluación y control de las políticas públicas requieren que, para analizar los resultados obtenidos, previa la comparación entre las metas propuestas y las alcanzadas, se formulen las preguntas "por qué se alcanzaron los resultados" y "cuáles son las razones y circunstancias que lo permitieron".

La Unidad de Control de Gestión posibilita asegurar que los indicadores construidos fluyan por toda la organización y permitan la retroalimentación sobre los resultados y entender que el control de gestión debe ser un proceso que ha de seguirse paso a paso si se quiere que cumpla su propósito.

Conocer el por qué la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las metas institucionales en cada una de las áreas de responsabilidad y con la dirección de la entidad, corresponde a la unidad de control de gestión y visualizar por qué el empoderamiento permite relacionarse fluidamente con las áreas interesadas y disponer de los recursos requeridos para desarrollar un sistema de información, es otro de los puntos aquí comentados.

El *Balanced Scorecard* o cuadro de mando estratégico traduce la estrategia de una entidad o institución en un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño, comunica los objetivos estratégicos a toda la organización, alinea las iniciativas individuales, organizacionales y departamentales y mejora el aprendizaje y la retroalimentación estratégicos.

El MECI-1000:2005, según la normatividad, sirve de control de controles para que las entidades públicas logren cumplir con sus objetivos institucionales y proporciona una estructura para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de valoración del proceso administrativo. Con apoyo en este modelo se creó una estructura para el control de la estrategia, la gestión y la evaluación en las organizaciones del Estado, con el propósito de orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuir a los fines esenciales del Estado.

La NTC GP 1000-2009 apoya su orientación en un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí pero, igualmente, promueve y permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, lo que supone que el seguimiento y evaluación de la satisfacción del cliente son una consecuencia lógica del desempeño de la entidad, dado que muestra si se han cumplido los requisitos normativos que la misma norma señala. Al estar soportado en procesos, este enfoque del sistema de gestión de la calidad da relevancia a la comprensión y cumplimiento de los protocolos del sistema y reafirma la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, prioricen la obtención de resultados del desempeño, la eficacia del proceso y la mejora continua de los mismos, con base en mediciones objetivas.

La ISO 14001 ofrece a las entidades un referente para la protección del medio ambiente y la sostenibilidad para responder o prevenir eventuales cambios ambientales guardando el equilibrio con los sistemas político, social y económico de las naciones. Destaca la importancia de establecer un enfoque sistémico que le permita a las organizaciones poder recabar información suficiente para cumplir sus responsabilidades como ciudadano corporativo y en este sentido tener la oportunidad de contribuir al desarrollo sostenible de la nación.

El SIMEG, otro de los temas tratados en esta unidad, entiéndase como un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico que permiten medir, mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados para poder determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento corporativo y sectorial (direccionamiento ambiental, en nuestro caso).

Cuando nos referimos al indicador de gestión, debemos entenderlo como una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y que permiten observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. Los indicadores de desempeño en una organización pública o privada están presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación estratégica corporativa o sectorial (ambiental). El número y tipo de indicadores a construir dependerá de los fines hacia los cuales se dirige la evaluación y de las características del tipo

de institución de que se trate y en esta línea deben ser pocos vitales. La anterior es una radiografía de los temas que abordaremos en desarrollo de esta unidad 3. Bienvenidos.

UNIDAD  
DIDÁCTICA

3

## COMPETENCIA DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3

UNIDAD  
DIDÁCTICA

3

ESTRUCTURA TEMÁTICA			
Nombre de la unidad didáctica	Competencia de aprendizaje de la unidad didáctica	Tema	Subtemas
Evaluación y control de la gerencia y gestión ambiental	Interpreta la utilidad de las herramientas de gerencia y gestión ambiental para aplicarlo en el ejercicio profesional de acuerdo con la normativa legal vigente.	1. La Evaluación y control de la gestión pública	1.1 Marco conceptual
			1.2. Indicadores de desempeño en el sector público
			1.3. Algunos modelos de medición de gestión
		2. Herramientas para la evaluación y control en la gestión ambiental	2.1. Modelo Estándar de Control Interno-MECI 1000-2014
			2.2. NTCGP 1000-2009-Sistema de Calidad en la Gestión Pública
		2.3. Norma ISO 14001: 2015	
		2.4. Un Modelo de Medición de Gestión: SIMEG	



## CONTENIDOS DE LA UNIDAD DIDÁCTICA 3. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GERENCIA Y GESTIÓN AMBIENTAL

### TEMA 1. LA EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA

#### 1.1. MARCO CONCEPTUAL

La planeación estratégica corporativa y ambiental no puede quedarse en el vacío. Estas tienen que estar unidas a la acción y la acción a los resultados.

El equipo gerencial debe entender muy claramente que una gestión centrada en procesos exige el conocimiento y compromiso con el proceso, lo cual requiere no solo del trabajo integrado de los miembros del equipo, sino el asumir la responsabilidad total sobre el proceso.

Por ello, el seguimiento y control deben ser responsabilidad compartida de todos los miembros de cada institución. Si estos se parcelan, se mantiene la cultura funcional y nada se habrá logrado con el cambio que se pretende dar a una organización. Será un nuevo dibujo y nada más. Además, el equipo gerencial debe entender muy claramente que lo que se mide, se administra y lo que se administra se mejora. La planeación estratégica unida a la medición de la ejecución es la que convierte una empresa que reacciona en una institución que se anticipa.

En las organizaciones públicas la evaluación y control de su gestión debe ser una prioridad a la cual no se puede renunciar ni tampoco eludir por parte de la alta dirección institucional. Ella debe estar en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los Gobiernos para impulsar el desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas.

Las recomendaciones de políticas económicas del Consenso de Washington marcaron la agenda de reformas en América Latina durante la primera mitad de la década de los noventa. Se hacía hincapié en la importancia de tener en cuenta los cambios institucionales que se relacionan con la disciplina fiscal, la reforma fiscal e impositiva, la reorientación del gasto público hacia la salud y la educación, las privatizaciones de empresas públicas y la desregulación de los mercados. No obstante, hay evidencias de que las iniciativas implementadas hasta mediados de los noventa se centraron en el restablecimiento de los equilibrios macroeconómicos y la reestructuración de incentivos

de mercado y precios relativos; que las reformas desplegadas no afectaron sustancialmente la institucionalidad estatal, con la excepción de aquellas que afectaron a las empresas públicas, ya sea por la vía de las privatizaciones o por la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en las empresas que continuaron en el ámbito estatal (Haggard, 1995).

## 1.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO EN EL SECTOR PÚBLICO

La CEPAL en 1998 propuso el redireccionamiento de las reformas del Estado haciendo énfasis en el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la gobernabilidad. De igual manera, instituciones, como el Banco Mundial, comenzaron a revalorar el rol de las instituciones estatales en el desarrollo y a relativizar la importancia de las “fallas de mercado” en relación con las “fallas institucionales”.

En el marco de estas reformas de segunda generación, según la CEPAL, surge un conjunto de iniciativas y programas gubernamentales dirigidos a desarrollar mecanismos de evaluación de la gestión, entre los cuales se cuentan sistemas de indicadores de desempeño asociados en algunos casos a los procesos de planeación de objetivos institucionales a nivel macro o al proceso presupuestario, entre otros. Igualmente, dentro de este mismo contexto se entiende que los propios ciudadanos interesados pueden evaluar la calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos, lo que permite que en algunos eventos se incorpore la evaluación de resultados por parte de los destinatarios o actores interesados.

Los indicadores de desempeño al proveer información sobre áreas fundamentales de la acción de los entes públicos (eficiencia, eficacia, calidad y adecuado manejo de los recursos), están haciendo aportes al logro del mejoramiento de la gestión y a una mayor transparencia de la acción pública, porque si se dispone de un conjunto de indicadores de desempeño vinculados a la gestión estratégica de las instituciones, se apalanca la toma de decisiones de la alta dirección sobre bases más ciertas y se permite mejorar el desempeño y formular el presupuesto de una manera más racional.

Al tomar la decisión las empresas del sector público de contar con la evaluación y control bajo la modalidad de indicadores de gestión, se está aceptando asumir una serie de desafíos que deben enfrenarse con empeño y decisión, de tal manera que permitan optimizar los resultados de la gestión pública.

Es la cultura organizacional presente en las instituciones públicas la principal barrera que deben superar las entidades públicas dado que en la mayoría de los casos la cultura vigente en ellas no parece estar comprometida con la gestión por resultados y en tal sentido muestran apatía a considerar la evaluación de la gestión como eje de una

de las preocupaciones estratégicas de la institución. La falta de conciencia de los funcionarios del sector público hacia otorgar a la sociedad civil el ejercicio pleno de los derechos consagrados en la normatividad y las leyes que prevalecen en cada país, es otra de las dificultades que hace que los organismos públicos se muestren apáticos hacia la práctica regular y metódica de una cultura de evaluación y control que contribuya favorablemente a que las organizaciones públicas hagan un buen uso de los recursos que deben manejar.

Ahora bien, en orden a comprender el real significado de la evaluación en lo público, veamos algunas definiciones que se han dado sobre el particular. Una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la OCDE. En esta se señala que la evaluación de la gestión es la “medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA, 1998).

Hoy existe la posibilidad de evaluar diferentes áreas en el sector público y así, por ejemplo, se expresa que se pueden evaluar las políticas y programas públicos, la gestión por resultados de las entidades públicas y el desempeño individual. Si lo que se quiere es evaluar políticas y programas, el objetivo claro de la evaluación debe ser el perfeccionamiento de unas y otras, en términos de la maximización de la eficacia (cumplimiento de objetivos propuestos) y la eficiencia (optimización de los recursos).

Si lo que se pretende es la evaluación de las políticas públicas, su propósito debe ser valorar los resultados que una entidad muestra en relación con el cumplimiento de objetivos generales de la “política”, así como la solución de un problema específico en un área o sector de la política (social, salud, vivienda, entre otros). Por su parte, la evaluación de programas públicos debe centrarse en evaluar los impactos o resultados de una intervención pública directa sobre una realidad social y su foco centrarse en decisiones orientadas a mejorar el funcionamiento del programa y el impacto hacia la población específica que sirve. Igualmente, la evaluación del desempeño de las entidades públicas debe estar orientado a valorar la capacidad del funcionario para tomar decisiones que conduzcan al logro de mejores resultados en la implementación de la estrategia, la gestión más eficiente y eficaz de los procesos y el apoyo a la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, entre otros aspectos. Existen otras modalidades de evaluación, entre las cuales se cuentan:

- a. La externa que es servida por entes externos que se dedican a estas actividades sin tener vínculos directos con la entidad.
- b. Evaluación interna, a cargo de la propia entidad que se evalúa porque un ente externo así lo determina (Congreso, Contraloría, para mencionar solo algunas) o bien por propia decisión, como un instrumento de apoyo a

la toma de decisiones que se producen dentro de la entidad.

- c. Evaluación *ex ante*: se realiza previamente a la implantación de la acción gubernamental, tales como el estudio de los diseños de programas, estudios de pre inversión, por ejemplo.
- d. Evaluación *ex post*: se realiza una vez finalizada la intervención o acción gubernamental o la gestión de un determinado periodo e involucra el análisis y pronunciamiento de los resultados inmediatos, intermedios e impactos o resultados finales.
- e. Evaluación de procesos, es la que se realiza durante el ejercicio de la acción gubernamental y se relaciona con el uso de los recursos para el cumplimiento de los objetivos o el ajuste a la programación de la generación de los productos, entre otros puntos.

No está por demás hacer hincapié en la necesidad de concretar el objeto de evaluación, dado que el foco al cual se dirigirán los esfuerzos de evaluación tendrá distintos propósitos, usuarios y por supuesto diferentes metodologías para realizar dicho proceso evaluativo. En este orden de ideas, la “evaluación de programas” se podría reservar para aquellas evaluaciones de un conjunto de recursos y actividades organizadas para obtener ciertos objetivos, cuyos resultados tienen relevancia a nivel de la gestión del programa.

Ballart (1992) señala que la “evaluación de políticas” tendría relevancia a nivel de instancias de decisión política e intentaría responder a cuestiones relacionadas con la generalización de una determinada política que podría afectar a un número importante de personas, resultar en cambios organizativos de consideración o en la redistribución de recursos presupuestarios entre distintos departamentos administrativos.

En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel central, regional o local, en general las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño apoyados con procesos previos de planificación estratégica o del cuadro de mando integral (BSC).

### UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN

La Unidad de Control de Gestión cumple un rol clave para asegurar que los indicadores construidos fluyan por toda la organización y permitan la retroalimentación sobre los resultados. Es así, como el control de gestión puede entenderse como un proceso que ha de seguirse paso a paso si se quiere que cumpla su propósito.

La responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las metas institucionales en cada una de las áreas de responsabilidad y con la dirección de la entidad, corresponde a la unidad de control de gestión. Para que esta área sea efectiva en sus logros debe estar estratégicamente ubicada, es decir, cercana a la dirección y al equipo directi-



vo; contar con retroalimentación permanente y empoderamiento que le permita relacionarse fluidamente con las áreas interesadas y disponer de los recursos requeridos para desarrollar un sistema de información que permita el flujo suficiente de la misma.

Para la presentación de los informes originados en el control de gestión, según lo indica la CEPAL es deseable seguir una serie de recomendaciones, tales como: tratar los aspectos críticos de la empresa o institución derivados de los aspectos clave de la gestión institucional; incluir todo tipo de indicadores y externos e internos a la empresa; el contenido de la información debe ser actual, relevante, precisa y fiable; tener una estructura de informes e indicadores que permita baje en cascada el nivel de información; debe tener una periodicidad de uso (mensual, bimensual, etc.); ser discutido por los diferentes responsables de la empresa.

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de analizar los resultados obtenidos, previa la comparación entre las metas propuestas y las alcanzadas, es necesario formular las preguntas “por qué se alcanzaron los resultados” y “cuáles las razones y circunstancias que lo permitieron”. El examen de los resultados logrados al dar respuesta a las anteriores preguntas, puede conducir a hacer otros análisis más puntuales, tales como: revisar las metas que fueron definidas, estableciendo si fueron o no realistas; priorizar la asignación de los recursos hacia determinados programas o productos; justificar la asignación de mayores recursos; disminuir o abandonar los programas o la provisión de determinados bienes y servicios por otras alternativas más eficientes y con el mismo grado de eficacia, por ejemplo, mediante una externalización de procesos productivos. Es importante, eso sí, hacer claridad de que una sola medida no es suficiente, siendo procedente, por lo tanto, una combinación entre varias de tal manera que permitan demostrar la eficacia, eficiencia, calidad y economía con que se pueda llegar a los productos o resultados.

### COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

Con el fin de lograr una comunicación clara, eficiente y eficaz en relación con los indicadores hay que tener en cuenta unos aspectos esenciales que han de considerarse, tales como: La comunicación de los resultados debe focalizarse en los aspectos clave de la gestión con mensajes simples, directos y demostrables; el contenido de la comunicación, en lo posible, debe ser educativo y presentarse de forma didáctica para que alcance a cubrir a todos los destinatarios del información, hacerlo de manera simple, en términos sencillos y en el lenguaje que genere un campo común de experiencia para que la información cumpla sus propósitos considerando las necesidades de información de los usuarios-ciudadanos. Una información y comunicación que no sea periódica, que se haga por pálpitos o cuando se generan brotes de malestar o inconformidad acerca de lo que se ha informado o comunica-

do, es pernicioso en términos de los resultados que se esperan en las entidades del sector público porque no se ha llegado al ciudadano de una manera correcta y contundente y por eso deben ser periódicas y sistemáticas para que pueda socializarse y cumplir los propósitos que su contenido desea llevar al usuario o ciudadano.

Indica la CEPAL que las características centrales de la gestión orientada a resultados son: identificación de objetivos, metas e indicadores que permitan evaluar los resultados mediante procesos de planificación estratégica que conduzca a establecer la base para el control y evaluación de las metas; identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas; establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde se definan responsabilidades en toda la organización para el cumplimiento de las metas; vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.

Ya se ha dicho en otras unidades de este módulo que la planeación estratégica es un proceso y como tal el soporte de la gestión de resultados de una entidad porque se debe hacer el seguimiento de los objetivos y las metas, así como de las estrategias que permiten el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional. Por ello, se dice que el control y la evaluación posterior de los resultados no es posible realizarla sin un proceso previo de planeación.

### 1.3. ALGUNOS MODELOS DE MEDICIÓN DE GESTIÓN

Según el profesor Humberto Serna Gómez (2005), a través del tiempo se han dado diversos modelos de medición de la gestión:

- El control familiar: el control familiar o de confianza es el más tradicional y según este modelo el dueño del negocio ejerce el control con base en la confianza que tenga en los miembros de su familia. Fue la esposa quien tradicionalmente se encargaba de la tesorería y de las compras, un hijo, el de más confianza, respondía por la compra y el inventario y la producción también recaía, como responsabilidad, en algún miembro de la familia que le inspirara al dueño la suficiente confianza para entregarle esta responsabilidad. Las empresas de tipo familiar pequeñas o medianas son el espacio de esta práctica, mas no las familiares de tamaño grande.
- Control burocrático: A este tipo de control se le llama también control funcional, es el más antiguo de los controles formales y consiste en responder ante unos niveles jerárquicos (iglesia, ejercito) siguiéndose un conducto regular, constituyéndose así en el eje de los sistemas de control de la gestión. Es un modelo jerárquico y de conducto regular que llega a la administración desde las teorías de Taylor y Fayol, siendo Weber quien las formalizo como los sistemas de gestión de la burocracia que limitaba el espacio de control, con relación al número de personas que racionalmente se podía controlar.

- **Control Financiero:** esta modalidad es propia de los sistemas de control funcional porque los reportes contables son los únicos confiables en relación con el desempeño de una empresa o entidad. Es pertinente que la información contable y el análisis financiero de entidades públicas y privadas soporten la evaluación de desempeño institucional como el único criterio de medición que puede llevar a la toma de decisiones en el corto más no en el largo plazo.
- **Administración por Objetivos:** este es el modelo de control de gestión con mayor arraigo y permanencia en la cultura organizacional de las entidades públicas y privadas. El juego de negociar los objetivos de desempeño entre supervisor y supervisado es ya una práctica familiar que, aun cuando antigua, sigue teniendo vigencia en instituciones de todo orden y su principal virtud radica en la forma como periódicamente se siguen y evalúan los logros de funcionarios y empleados. Su arraigo y buena práctica ha hecho que esta metodología de control de gestión siga aún vigente y que en los nuevos sistemas siga teniendo cabida como una práctica gerencial.
- **Sistemas de Calidad y Gestión por procesos: TQM (*Total Quality Management*):** en los sistemas de control de gestión el de calidad total es uno de los que mayor impacto ha generado en el control de la gestión y hace énfasis en la administración por hechos y datos que se afina en el sistema Kaizen o de mejora continua. Herramientas estadísticas básicas soportan una gestión basada en hechos y datos, instrumento que, conjuntamente con el análisis causas-efecto (espina de pescado, diagrama de Ishikawa), dan lugar al análisis de Pareto.

Es la gestión por procesos sustentada en indicadores de gestión otro de los modelos que permite que los sistemas de calidad se consoliden. Se ha creado, al efecto, un hábito de medición de eficiencia, eficacia y efectividad gracias a un sistema disciplinado y consistente de identificar las causas y modificar los resultados que den espacio para alcanzar el logro y las metas organizacionales, ya sea en entidades públicas o privadas.

### ***BALANCED SCORECARD***

En palabras del profesor Serna (2014), fue a inicios de los años 90 cuando Robert Kaplan y David Norton desarrollaron el sistema *Balanced Scorecard* que provee una definición de los aspectos que las instituciones deben medir. En este sentido establecen (Kaplan y Norton) un proceso que lleva desde lo cualitativo hasta lo cuantitativo pretendiendo mantenerse alineados por elementos estructurados durante la fase de formulación estratégica. Dicho modelo se sustenta en la alineación de la formulación y la implementación estratégica y en la cuantificación por medio de indicadores que permiten medirse al desplegar el *Balanced Scorecard* (BSC). Por ello se ha dicho que el BSC permite establecer indicadores cuantitativos en cada una de las perspectivas del modelo (financiera, cliente o usuario, interna y aprendizaje, son algunas).



Para *The Balanced Scorecard Institute*, citado por el profesor Humberto Serna (2005), el *Balanced Scorecard* es un sistema de administración (no solo de medición) que permite retroalimentación acerca de los procesos internos de la entidad y los productos externos, de tal forma que se puedan mejorar continuamente el desempeño estratégico y los desempeños institucionales.

El mismo autor (Serna, 2005) expresa que el *Balanced Scorecard* o cuadro de mando estratégico traduce la estrategia de una entidad o institución en un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño, comunica los objetivos estratégicos a toda la organización, alinea las iniciativas individuales, organizacionales y departamentales y mejora el aprendizaje y la retroalimentación estratégicos.

Es el cuadro de mando integral el que cierra la brecha que existía en muchos de los sistemas de gestión, es decir, la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y poderla mejorar. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equilibre y se centre en lo fundamental (practicar la estrategia a largo plazo). Así visto, el cuadro de mando integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones en la era de la información.

El BSC permite movilizar a todos los funcionarios y empleados hacia el cumplimiento de la misión y el logro de la visión institucional porque disciplina al cliente interno para que pueda centrar sus energías, sus habilidades y sus conocimientos hacia los fines últimos pretendidos por la organización, encauzando así los esfuerzos no solo en relación con el desempeño presente si no también y más importante aún con el desempeño hacia el futuro (cumplimiento de la visión corporativa).

Todos los empleados de una organización sin importar su jerarquía tienen la responsabilidad de contribuir al cumplimiento de las metas organizacionales, ya que esta no es exclusiva de la alta gerencia ni de su equipo gerencial inmediato porque el BSC permite convertir la visión de la compañía en acción mediante la medición de un grupo de indicadores que se agrupan en categorías específicas, según sean los requerimientos de la organización, y pueden ofrecer un panorama de la totalidad del negocio y de la institución misma.

El perfecto equilibrio entre las categorías que haya elegido cada organización es lo que le da el nombre al *Balance Scorecard*, puesto que se presenta como un balance entre los ciudadanos, usuarios y clientes que son elementos externos y los elementos internos (entre otros, los procesos, la innovación y el crecimiento), todos atados a los resultados financieros. Obtener y analizar los indicadores que arroja el BSC permite tomar las acciones preventivas o correctivas que posibiliten mejorar el desempeño, la productividad y la competitividad global de la entidad, sea cual fuere su carácter, público o privado, toda vez que permite monitorear el desempeño de la organización co-



mo un todo por medio de una batería racional de indicadores (no deben ser muchos porque los indicadores son estratégicos y en ese mismo sentido deben ser escogidos) para que puedan mostrar ritmo, dirección y un norte esperanzador para la entidad.

Un cuadro de mando construido participativamente por la alta dirección como líder del proceso, permite generar confianza para que quienes deban hacer el seguimiento a los resultados de la planeación no corran el riesgo de que estos se queden solo en el papel. El BSC permite una clara comunicación de los objetivos y decisiones de la alta dirección con el resto de la organización y en tal sentido la comunicación es el vehículo para que la misión y la visión se hagan realidad producto de que el BSC hace posible que lo abstracto y meramente enunciativo de ellas se convierta en acciones concretas a las que se les puede hacer seguimiento y retroalimentación. De igual manera, el BSC hace operativo el seguimiento de las decisiones tomadas en el proceso de planeación estratégica, contribuyendo de esta manera a crear una clara cultura de rendición de cuentas para que las decisiones no sean letra muerta.

## TEMA 2. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN Y CONTROL EN LA GESTIÓN AMBIENTAL

### 2.1. MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO-MECI 1000-2014

#### MARCO CONCEPTUAL

Es la Ley 87 del 29 de noviembre de 1993 la norma a la que subyace el MECI-1000:2005 expedido mediante el Decreto 1599 del 20 de mayo de 2005, el cual, según la normatividad, sirve de control de controles para que las entidades públicas logren cumplir con sus objetivos institucionales y proporciona una estructura para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de valoración del proceso administrativo, adaptándose a las necesidades de cada entidad.

Con apoyo en el modelo MECI, se creó una estructura para el control a la estrategia, la gestión y la evaluación en las organizaciones del Estado, con el propósito de orientar el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado. De conformidad con dicho estatuto (Ley 87 de 1993) el Modelo Estándar de Control Interno se debe aplicar en todos los organismos y organizaciones de las ramas del poder público en todos los órdenes y niveles, siempre y cuando tengan de alguna forma el carácter de instituciones estatales, según sea su objeto legal, dado que el MECI proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo y aunque promueve una estructura

uniforme, puede ser adaptada a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.

Este modelo posibilita el que las organizaciones del Estado obligadas a contar con sistemas de control interno puedan mejorar su desempeño institucional mediante el fortalecimiento continuo de los controles en la organización y de los procesos de evaluación que deben llevar a cabo las oficinas de control interno, unidades de Auditoría Interna o quien haga sus veces. En este sentido, téngase en cuenta que los modelos de control en general y el MECI en particular centran su foco en el ámbito de los sistemas de control y, si bien tiene una relación directa con la gestión de las organizaciones, no se puede considerar como un sistema de gestión.

En 2014 (Decreto 943) y con sustento en las Leyes 87 de 1993 y 489 de 1998, en coordinación con el Consejo Asesor del Gobierno Nacional en materia de control interno, se decidió actualizar el Modelo Estándar de Control Interno. El MECI 2014 brinda a las organizaciones una estructura de control cuyo fin es garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y facilitar la implementación y fortalecimiento continuo de los Sistemas de Control Interno. En este orden de ideas, estaremos desarrollando las páginas siguientes de este escrito en cuanto ellas hagan referencia al tema que nos ocupa en esta parte del documento (MECI).

### **Control interno, según el MECI**

El MECI concibe el Control Interno como un conjunto de elementos (principios, fundamentos, planes, reglas, acciones, mecanismos, procesos, instrumentos y procedimientos, mecanismos de verificación y evaluación) interrelacionados donde intervienen todos los servidores de la entidad como responsables del control en el ejercicio de sus actividades que busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de éstos a los fines esenciales del Estado, persiguiendo, además, la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación y anticipar y corregir, de manera oportuna, las debilidades que se presentan en el quehacer institucional.

### **Principios del MECI**

La versión MECI 2014 sigue la línea del MECI 2005 y en virtud de ello continúa soportándose en tres pilares fundamentales, que son: autocontrol, autogestión y autorregulación, los que por ser garantía de la efectividad del sistema de control interno, deben ser aplicados con rigurosidad en cada uno de los aspectos que enmarcan el modelo. Ellos, son:

- **Autocontrol:** capacidad que deben desarrollar todos y cada uno de los servidores públicos de considerar el control como inherente e intrínseco a sus responsabilidades, acciones, decisiones, tareas y actuaciones y en tal sentido les compete la obligación de evaluar y controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos de manera oportuna para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.
- **Autorregulación:** capacidad institucional de la entidad pública para reglamentar los asuntos que le son propios a su función administrativa (desarrollar y aplicar en su interior métodos, normas y procedimientos que permitan el desarrollo, implementación y fortalecimiento continuo).
- **Autogestión:** capacidad de la entidad pública para interrelacionar la autorregulación y el autocontrol a fin de establecer la forma más eficiente, eficaz y efectiva de ejecutar la función administrativa que le ha sido asignada por la Constitución, la ley y sus reglamentos. En este sentido, se deben establecer políticas, acciones, métodos, procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y mejoramiento continuo que permitan tener una seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

### **Objetivo General del MECI**

Proporcionar una estructura que especifique los elementos necesarios para construir y fortalecer el Sistema de Control Interno en las organizaciones obligadas por la Ley 87 de 1993, mediante un modelo que determine los parámetros de control necesarios para que hacia el interior de las entidades se establezcan acciones, políticas, métodos, procedimientos, mecanismos de prevención, verificación y evaluación en procura del mejoramiento continuo de la administración pública.

### **Objetivos específicos**

Al rededor del contexto del anterior objetivo general del MECI, surgen unos objetivos específicos que coadyuvan a posibilitar el logro del objetivo principal y de los propósitos mismos del MECI. Dichos objetivos específicos, son:

- Identificar el marco legal que le es aplicable a la organización, con base en el principio de autorregulación.
- Establecer las acciones que permitan a la organización garantizar razonablemente el cumplimiento de las funciones a su cargo, con base en el marco legal que le es aplicable (principio de autogestión).
- Diseñar los procedimientos de verificación y evaluación que garanticen razonablemente el cumplimiento del marco legal aplicable (principio de autogestión).

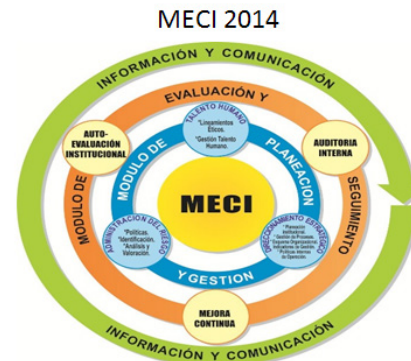
Ahora bien, no se puede hablar de un sistema de control, sea cual fuere, si no se tiene claro que en las entidades públicas como en las privadas, deben privilegiarse unos valores y principios como norma del comportamiento humano y organizacional. En esta ocasión, nos parece pertinente contextualizar puntualmente dos conceptos que son fundamentales y que hoy en nuestra sociedad, están en crisis. Ellos son:

- Código Ético:** conjunto de normas que regulan el comportamiento de los servidores públicos frente a sus actuaciones, en el desempeño de sus funciones.
- Código de Buen Gobierno:** Conjunto de normas que determinan los sistemas de gobernabilidad de la institución. Incluye el código ético, pero adiciona la definición de las reglas de juego que rigen a la institución, sus servidores, la ciudadanía y los grupos de interés.

### ESTRUCTURA DE CONTROL-MECI

Procedemos en los siguientes párrafos a visualizar el modelo MECI 2014 y a contextualizar brevemente algunos de sus elementos e iniciamos indicando que el propósito del Modelo Estándar de Control Interno MECI es proporcionar una serie de pautas o directrices dirigidas a controlar la planeación, gestión, evaluación y seguimiento en las entidades de la administración pública, facilitando el desarrollo del Sistema de Control Interno. Esta estructura de control permite ser adaptada de acuerdo con la naturaleza de la organización, su tamaño y particularidades, con el fin de que puedan identificar claramente los roles y responsabilidades de quienes liderarán y participarán activamente en el proceso. La figura 1 permite observar la estructura del MECI-2014:

**Figura 1. Modelo Estándar de Control Interno**



Fuente: Departamento Administrativo de la Función Pública.



## MECI 2014: SUS COMPONENTES MODULARES

### Qué busca el módulo de planeación y gestión

Agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas. Igualmente, condensa aquellos aspectos que permiten el desarrollo de la gestión, tales como: talento humano, planes, programas, procesos, indicadores, procedimientos, recursos y administración de riesgos.

La normatividad vela para que la entidad disponga para el logro de este módulo, de unos objetivos de control de planeación y gestión, como pueden ser:

- Políticas operacionales y delimitación precisa de la autoridad y niveles de responsabilidad.
- Mecanismos que protejan los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que lo afecten.
- Estrategias que busquen crear conciencia en todos los servidores públicos sobre la importancia del control, mediante la generación, mantenimiento y mejora continua de un entorno favorable que permita la aplicación de los principios del Modelo Estándar de Control Interno.

### Qué busca el módulo de Evaluación y Seguimiento

Este módulo reúne los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad mediante sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento, debiéndose resaltar aquí que son los directivos los responsables del seguimiento a las acciones correctivas y de mejora que surjan luego de las auditorías, porque ellos son, en primer lugar, los dueños de los procesos. Algunos de los objetivos de control de evaluación y seguimiento son:

- Garantizar que el Sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, que faciliten en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la organización por parte de los diferentes niveles de autoridad, permitiendo acciones oportunas de prevención, corrección y mejoramiento.
- Propiciar el mejoramiento continuo del control y de la gestión de la organización, así como de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- Garantizar razonablemente la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

## Qué busca el eje de información y comunicación interna y externa

Este eje permite la identificación de las fuentes de información externa, disponer de fuentes internas de información (manuales, informes, actas) sistematizadas y de fácil acceso; la rendición anual de cuentas con la intervención de los distintos grupos de interés, veedurías y ciudadanía y contar con las políticas de comunicación que sean pertinentes.

Corresponde al eje de información y comunicación, velar porque la entidad cuente con los procedimientos necesarios para la generación de información y comunicación veraz y oportuna para, entre otros eventos:

- Establecer los procedimientos que permitan la generación de la información y comunicación que, por mandato legal, le corresponde suministrar a la organización ante los órganos de control.
- Garantizar el suministro de información veraz y oportuna para el proceso de rendición de cuentas públicas y que esta sea comunicada de manera efectiva por medio de los canales correspondientes.
- Establecer los procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable necesaria para la toma de decisiones, el cumplimiento de la misión y la rendición de cuentas a la comunidad.

Finalmente, los sistemas de información y comunicación buscan el manejo organizado o sistematizado de la correspondencia de los recursos físicos, humanos, financieros y tecnológicos; ser mecanismo de consulta con distintos grupos de interés para obtener información sobre necesidades y prioridades en la prestación de los servicios y gestionar el plan de medios con que cuenta la entidad.

### ROLES Y RESPONSABILIDADES

A lo largo del estudio y análisis del MECI se tejen una serie de responsabilidades que competen a todos los niveles institucionales desde la alta dirección hasta el nivel de menor rango dentro de la institución. Breve y sucintamente refirámonos a este tema y al respecto señalamos lo siguiente:

- a. La alta dirección debe imprimir su compromiso de incorporar toda su capacidad con el fin de visualizar, adoptar, implementar y fortalecer el MECI como una herramienta gerencial y como un mecanismo de autoprotección que le permite dar cumplimiento a los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, se realicen acorde con las normas constitucionales y legales vigentes.

Una vez implementado el modelo, corresponderá a la alta dirección disponer de políticas de operación y comunicación que garanticen el funcionamiento y fortalecimiento continuo del mismo, así como de un seguimiento periódico que consolide su compromiso con el Sistema de Control Interno institucional. Por lo tanto, compete a la alta dirección involucrar la participación activa de los líderes y sus equipos de trabajo para la identificación, diseño, estandarización y actualización permanente de los procesos a su cargo, la gestión de los riesgos y la verificación constante sobre la aplicación de los mecanismos de verificación y evaluación de su gestión. Así mismo, se requiere su participación y responsabilidad en los procesos de autoevaluación y Auditoría Interna que se realicen, con el fin de facilitar la puesta en marcha de los planes de mejoramiento, conforme a los objetivos específicos de los procesos y su aporte a los objetivos institucionales.

- b. Al Comité de Coordinación de control interno también le caben unos roles y responsabilidades adicionales a las que le señala el Decreto 1826 de 1994 o aquel que lo modifique o sustituya, entre los que podemos mencionar: Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del Sistema de Control Interno, estudiar y revisar la evaluación del Sistema de Control Interno, aprobar el plan de acción propuesto por el Equipo MECI para la implementación y fortalecimiento del Modelo, recomendar acciones de mejora para la eficiencia, eficacia y efectividad del Sistema, propender por una adecuada implementación de procedimientos de control interno para todos los riesgos significativos, independientemente de su naturaleza (operativa, de cumplimiento, financieros, fiscales).
- c. El representante de la dirección designado para la implementación y fortalecimiento continuo del Modelo Estándar de Control Interno debe cumplir, por ejemplo, roles y responsabilidades, como: orientar, dirigir y coordinar el proyecto de implementación o fortalecimiento continuo del Modelo, asegurar que se desarrollen a cabalidad cada una de las etapas previstas para el fortalecimiento continuo del Modelo en la entidad, informar a la alta dirección sobre la planificación y avances de la etapa de implementación y fortalecimiento continuo del Modelo, dirigir y coordinar las actividades del Equipo MECI y someter a consideración del Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces, la aprobación y seguimiento de las actividades planeadas para el fortalecimiento continuo del MECI, sugiriendo correctivos donde se requieran. Su función principal es la de administrar y dirigir el proceso de diseño, implementación, fortalecimiento continuo y actualización permanente del Modelo Estándar de Control Interno de la respectiva entidad y actuar bajo las directrices establecidas por el Comité de Coordinación de Control Interno o quien haga sus veces y el representante legal.

En este punto es importante señalar que el jefe de control interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces, no podrá ser designado como representante de la dirección para la implementación del MECI, ya que esta sería una violación a su independencia, en tanto su función es la de evaluar el estado del Sistema de Control Interno.

- d. El equipo MECI cumplirá, entre otras, los siguientes roles y responsabilidades: Apoyar el proceso de implementación y fortalecimiento continuo del Modelo, capacitar a los servidores de la entidad en el Modelo, revisar, analizar y consolidar la información para presentar propuestas para la implementación y fortalecimiento continuo del Modelo al representante de la dirección para su aplicación, realizar seguimiento a las acciones de implementación y fortalecimiento continuo e informar los resultados al representante de la dirección, para la toma de decisiones.

En las entidades que no cuentan con servidores públicos suficientes en su planta de personal no se debe crear el equipo MECI y la coordinación de estas actividades debe ser asumida directamente por el Representante Legal como responsable del Sistema de Control Interno según la Ley 87 de 1993 y en el deben participar todos los servidores disponibles o contratistas o particulares que ejerzan funciones públicas.

- e. La Oficina de Control Interno, Auditoría Interna o quien haga sus veces debe ser considerada como un proceso retroalimentador gracias a la actividad independiente y objetiva de evaluación y asesoría que contribuya de manera efectiva al mejoramiento continuo de los procesos de administración del riesgo, control y gestión de la entidad.

Los principales roles que debe desempeñar las Oficinas de Control Interno, dentro de las organizaciones públicas, se enmarcan en cinco tópicos a saber: valoración de riesgos, asesoría y acompañamiento, evaluación y seguimiento a la gestión institucional, fomento de la cultura del control y relación con entes externos. Los diferentes roles de gestión de las Oficinas de Control Interno deben guardar la debida independencia para garantizar la objetividad de sus evaluaciones y seguimientos, por lo tanto, no deben hacer parte en los procesos administrativos de la entidad ni intervenir en el desarrollo de procesos internos.

- f. Rol de Servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas. Los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas, son responsables por la operatividad eficiente de los procesos, actividades y tareas a su cargo y por la supervisión continua a la eficacia de los controles integrados, deben igualmente, desarrollar autoevaluación permanente a los resultados de su labor como parte del cumplimiento de las metas previstas por la dependencia o unidad administrativa a la cual pertenecen, pero también deben tomar acciones que permitan realizar el ejercicio del autocontrol en sus puestos de trabajo con el fin de detectar las desviaciones que puedan entorpecer el desarrollo de sus funciones.

Cada uno de los nuevos módulos del MECI y el eje de información y comunicación, cuentan con unos elementos que los caracteriza y hace diferentes el uno del otro. Esos elementos son el eje fundamental para que el MECI cumpla la función que la norma le ha encomendado.

Entre las principales novedades que trae la actualización del modelo (Decreto 943/2014), según lo señala la función pública (manual técnico del modelo estándar de control interno-2014), se encuentra que los tres subsistemas de control a los que se refería la versión 2005 se convierten en dos Módulos de Control, que sirven como unidad



básica para realizar el control a la planeación y la gestión institucional y a la evaluación y seguimiento. Así mismo, la información y comunicación se convierten en un eje transversal al Modelo, teniendo en cuenta que hacen parte de todas las actividades de control de las entidades.

En relación con el Control de la Planeación y Gestión, el modelo 2014 busca agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas como también los aspectos que apuntan al desarrollo de la gestión, por ejemplo: talento humano, planes, programas, procesos, indicadores, procedimientos, recursos y administración de los riesgos.

Por lo que hace referencia al Control de Evaluación y Seguimiento, la norma MECI 2014 agrupa los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados de la entidad, mediante sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento.

En cuanto al eje transversal de Información y Comunicación, los 29 elementos de control que hacían parte de la versión anterior del Modelo se redefinen en 13 elementos que se desarrollan desde seis componentes y en dos grandes módulos de control.

Otra de las novedades introducidas a la versión MECI 2014 es la inclusión de los productos mínimos con los que deben contar las entidades para la implementación y fortalecimiento del Modelo. Estos son una guía y deben ser tenidos en cuenta de acuerdo con la particularidad y complejidad de cada una de las entidades. Se podrá contar con productos adicionales según sea la madurez y dinámica de los sistemas de cada entidad en particular.

La versión actualizada (2014) incluye consejos para la práctica y son referentes para tomar acciones en pro del fortalecimiento del Modelo en las entidades. Aparece como novedoso el señalar la norma citada que el desarrollo de la Auditoría Interna ha de basarse en las normas internacionales, fortaleciendo la labor de las Oficinas de Control Interno como evaluadoras del Sistema.

Las anteriores son algunas de las modificaciones que sufrió el MECI 2005, modificaciones que han de tener muy presentes las entidades que están sujetas por norma al régimen del sistema de control interno en el territorio colombiano.

## Compatibilidad con sistemas de gestión

Es oportuno hacer mención de dos herramientas gerenciales que en la administración pública orientan el adecuado desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales.

En la Administración Pública Colombiana se encuentran principalmente dos herramientas gerenciales que orientan el buen desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales.

### **Sistema de Desarrollo Administrativo y Sistema de Gestión de la Calidad**

El Sistema de Desarrollo Administrativo se ocupa del mejoramiento permanente y planeado para la buena gestión y uso de los recursos y del talento humano en las entidades de la Administración Pública.

El Sistema de Gestión de la Calidad dirige y evalúa el desempeño institucional en términos de satisfacción social con el suministro de productos o con la prestación de servicios a cargo de las entidades, así como a la administración y definición de acciones para la satisfacción del cliente y otras partes interesadas y al mejoramiento de las entidades.

Por su parte, el Sistema de Control Interno se centra en la configuración de estructuras de control de la planeación, la gestión y la evaluación y seguimiento con el propósito de que las entidades cumplan los objetivos institucionales propuestos y que se contribuya a la consecución de los fines esenciales del Estado. De esta manera, el sistema de control interno debe entenderse como una herramienta que comparte algunos elementos con estos sistemas y, por lo tanto, es posible que su implementación permita el cumplimiento total o parcial de requisitos exigidos en dichos sistemas.

Hay que resaltar que la articulación entre los tres sistemas anteriormente comentados está caracterizada por la adopción de un modelo basado en la gestión por procesos y la mejora continua de los mismos mediante la aplicación del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), lo que facilita la identificación de esos elementos comunes.

## 2.2. NTCGP 1000-2009-SISTEMA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA

### MARCO CONCEPTUAL

#### Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

¿Qué es la calidad como integralidad?

Proceso planeado y sistemático de educación y cambio institucional liderado por la alta dirección que permite involucrar a toda la entidad pública en el diseño, mejoramiento y aseguramiento de procesos que suministren productos y servicios a sus clientes internos y externos para atender requerimientos, necesidades y expectativas que generen impacto en los usuarios, destinatarios y beneficiarios mediante el cumplimiento de la promesa de valor que les haya formulado la entidad.

Es esencial comprender que deben cumplirse unos requisitos para que la calidad se dé integralmente y para que los sistemas de gestión de la calidad cumplan sus propósitos. Entre esos requisitos podemos mencionar los siguientes: entender y hacer entender qué es calidad en su conjunto, liderazgo de la alta dirección, compromiso de todos los niveles de la entidad, integración de la calidad con sus estrategias, adhesión e incorporación del servidor público al SGC, crear equipos para despliegue del SGC, formación y comunicación en técnicas y herramientas y generar una comunicación eficiente.

Luchar contra los frenos a la calidad es una tarea que requiere de la decisión y compromiso no solo de la alta dirección sino también de todos los niveles organizacionales que tienen el liderazgo para jalonar la mejora continua de la entidad pública y la obligación de hacerlo porque así lo establece la legislación colombiana. La tarea no es fácil pero se puede lograr con persistencia, esfuerzo y perseverancia para que esas barreras no hagan carrera en la organización: Paquidermia organizacional, burocracia y poco fluidez en la comunicación, la dirección si no está comprometida con la calidad, la estrategia para implementar el SGC si no se diseña adecuadamente y los servidores públicos si existe ausencia de participación cualquiera que sea la causa para hacerlo, son apenas algunas de esas barreras y talanqueras mentales u organizacionales que se le ponen a la implantación e implementación del sistema de gestión de la calidad.

La calidad se hace con educación de la entidad, la solución de problemas, la ruta de la calidad, el mejoramiento continuo, la participación mediante grupos primarios y equipos de mejoramiento, midiendo con hechos y datos

e introduciendo acciones correctivas, son apenas algunas ideas puntuales para hacer calidad en una organización del sector público.

### La ruta de la calidad

Es una secuencia normalizada de actividades que permite solucionar problemas o llevar a cabo proyectos en cualquier área de trabajo de la entidad que al aplicarse sistemáticamente genera un proceso de mejoramiento permanente. La siguiente figura, muestra la ruta de la calidad:

Figura 2. Ruta de la calidad



Fuente: elaboración propia.



¿En qué consiste el PHVA?

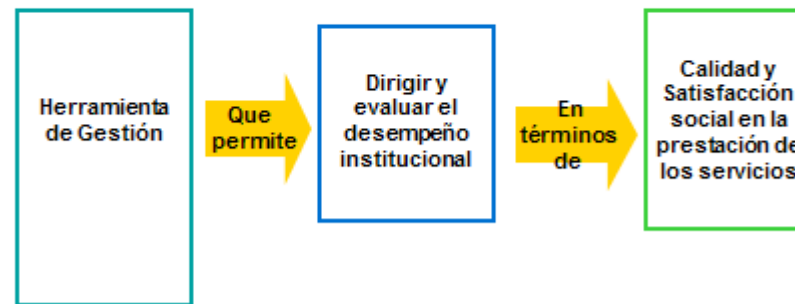
- Planificar: establecer objetivos y procesos acordes con las políticas de la entidad necesarios para conseguir los resultados esperados por el cliente.
- Hacer: implementar el proceso.
- Verificar: hacer seguimiento y medición a los procesos, productos y servicios en cuanto a políticas, objetivos y requisitos e informar sobre los resultados.
- Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

UNIDAD  
DIDÁCTICA

3

Figura 3. Sistema de Gestión de la Calidad

### QUE ES UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD



Fuente: Elaboración propia.

Las organizaciones del Estado antes cumplían sus tareas y eso bastaba para que los productos y servicios que producían y ofrecían a clientes y usuarios fueran avalados por quienes los producían y ofertaban y el usuario o cliente estaba desprovisto de herramientas para reaccionar, si ellos no cumplían la satisfacción de sus necesidades o no llenaban sus expectativas.

Los tiempos han cambiado porque la constitución y la normatividad colombiana han puesto en cintura a las organizaciones públicas las cuales deben orientar sus productos y servicios hacia la satisfacción de necesidades,

deseos y demanda de los clientes internos y externos que hoy quieren ver satisfechas sus expectativas. Clientes y usuarios tienen instrumentos legales para forzar el cumplimiento de la promesa de valor que les hagan el Estado y las entidades del sector público.

### PILARES DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

Son pilares determinantes de la gestión de la calidad, los procesos misionales y de soporte, la satisfacción de expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de los servicios, el liderazgo de la alta dirección de las entidades públicas para el desarrollo, la implementación, mantenimiento, revisión y ajuste del sistema, el desarrollo integral del sistema y su alineamiento con los sistemas de control interno y el diseño e implementación de indicadores para medir variables de eficiencia y los resultados e impactos.

Principios de gestión de la calidad para la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios.

Los principios del Sistema de Gestión de la Calidad se enmarcan, integran, complementan y desarrollan dentro de los principios constitucionales y legales. Se habla hoy de los siguientes principios de la gestión de la calidad, los que pueden ser utilizados por la alta dirección, con el fin último de conducir a la entidad hacia una mejora continua en su desempeño:

- Enfoque hacia el cliente: la razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer a sus clientes; por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son las necesidades actuales y futuras de los clientes, que cumplan con sus requisitos y que se esfuercen por exceder sus expectativas.
- Liderazgo: la alta dirección de cada entidad debe ser capaz de lograr la unidad de propósito dentro de esta y para ello debe generar y mantener un ambiente interno favorable, en el cual los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas puedan llegar a involucrarse de una manera sinérgica en el logro de los objetivos de la entidad.
- Participación activa de los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas: compromiso que los servidores públicos o los particulares que ejercen funciones públicas, en todos los niveles, deben practicar porque ello permite el logro de los objetivos de la entidad.
- Enfoque basado en procesos: toda vez que las entidades deben contar con su propia cadena de valor soportada en sus procesos misionales, de apoyo, de dirección y de evaluación y seguimiento, la cual, al trabajar articuladamente, permite generar valor. Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- Enfoque del sistema para la gestión: identificar, entender, mantener, mejorar y gestionar los procesos y sus interrelaciones como un sistema contribuye a la eficacia, eficiencia y efectividad de las entidades en el logro de sus objetivos.
- Mejora continua: las entidades públicas están en la obligación de promover la mejora continua en relación con la entrega de los productos o la prestación de los servicios que le compete y en este sentido la mejora continua del desempeño global de las entidades tiene que ser un objetivo permanente para aumentar su eficacia, eficiencia y efectividad.
- Enfoque basado en hechos y datos para la toma de decisiones: En todos los niveles de la entidad las decisiones eficaces, se basan en el análisis de los datos y la información y no simplemente en la intuición.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores de bienes o servicios: las entidades y sus proveedores como partes intervinientes en el proceso son interdependientes y por ello debe existir una relación beneficiosa, basada en el equilibrio contractual que aumenta la capacidad de ambos para crear valor. Es necesario en este punto comprender el axioma que dice que “las relaciones duraderas y provechosas se generan cuando ambas partes ganan y no se siente la una engañada por la otra”.
- Coordinación, cooperación y articulación: el trabajo en equipo, interactuar armónicamente en y entre entidades es importante para el desarrollo de relaciones que beneficien a sus clientes y que permitan emplear de una manera racional los recursos disponibles.
- Transparencia: la gestión de los procesos se tiene que fundamentar en actuaciones y decisiones claras y por eso es importante que las entidades garanticen el acceso a la información pertinente de sus procesos para facilitar así el control social.

La Ley 872 de 2003 fue la que dio vida al Sistema de Gestión de la Calidad en el sector público y orientó de manera seria y sincronizada su aplicabilidad a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. El propósito fundamental de la nueva norma es que dichas entidades puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

La NTCGP 1000-2009 tiene su soporte en las normas ISO 9000:2005 y la ISO 9001:2008 sobre gestión de la calidad y ellas la inspiran, lo cual permite afirmar que la norma 1000:2009 está apoyada en estándares internacionales y que lo que se hizo fue ajustar, en relación con la norma ISO 9001:2008, la terminología y los requisitos de esta a la aplicación específica en las entidades públicas del orden nacional.

Su orientación se apoya en un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí, pero igualmente, promueve y permite mejorar la satisfacción de los clientes y el desempeño de las entidades, lo que supone que el seguimiento y evaluación de la satisfacción

del cliente son una consecuencia lógica del desempeño de la entidad dado que muestra si se han cumplido los requisitos normativos que dicha norma señala. El hecho de estar soportado en procesos permite afirmar que este enfoque del sistema de gestión de la calidad da relevancia a la comprensión y cumplimiento de los protocolos del sistema y reafirmar la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor, priorizar la obtención de resultados del desempeño, la eficacia del proceso y la mejora continua de los mismos, con base en mediciones objetivas. Es procedente afirmar aquí que la aplicación de este sistema no es una camisa de fuerza para todas las entidades, dado que su diseño e implementación está influenciado por factores, tales como: el marco legal aplicable a la entidad, el entorno de la entidad, los cambios y los riesgos asociados al mismo entorno, sus objetivos, los productos o servicios que proporciona y los procesos que emplea cada entidad.

### **COMPATIBILIDAD DE LA NTCGP 2009 CON OTROS SISTEMAS**

La misma Ley (872 de 2003) que creó el Sistema de Gestión de la Calidad determinó que dicho sistema es complementario con el Sistema de Control Interno y podrá integrarse en cada uno de sus componentes, razón por la cual el Comité Coordinador de Control Interno puede asumir las veces de Comité de Calidad.

### **Compatibilidad con el Sistema de Control Interno y de Desarrollo Administrativo**

En la administración pública colombiana, como ya se dijo, hay tres herramientas fundamentales que orientan el desarrollo de la gestión pública de las entidades estatales: Sistema de Control Interno, Sistema de Desarrollo Administrativo y Sistema de Gestión de la Calidad. Tanto los Sistemas de Gestión como los de Control Interno son herramientas que tienen como propósito esencial contribuir al fortalecimiento de la acción de las diversas organizaciones que los empleen.

Según la Ley 87 de 1993, se reitera, el Sistema de Control Interno está integrado por el esquema de organización y por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad para desarrollar todas las actividades, operaciones y actuaciones y para que la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por la dirección.

Por su parte, la Ley 489 de 1998 (Sistema de Desarrollo Administrativo) define que este es un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la Administración



Pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para el efecto expida el Gobierno Nacional.

El Sistema de Desarrollo Administrativo centra su propósito en la planeación de la gestión estatal del orden nacional, el Sistema de Control Interno se orienta a la configuración de estructuras de control de la gestión y el Sistema de Gestión de la Calidad se enfoca en la administración y definición de acciones para mejorar el desempeño de las entidades. De igual manera, la articulación entre los tres sistemas está caracterizada por la adopción de un modelo basado en la gestión por procesos y la mejora continua de los mismos mediante la operacionalización del ciclo PHVA. El Sistema de Gestión de la Calidad se puede integrar con otros sistemas, tales como los relacionados con la gestión ambiental, la salud y la seguridad ocupacional, entre otros.

### ¿CÓMO SE ARTICULA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO?

Con el fin de establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia, eficiencia y efectividad, a las entidades del sector público les corresponde atender al cumplimiento integral de la norma de calidad aquí analizada y en tal sentido, deben:

- a. Determinar los procesos que permitan cumplir la función que se les ha asignado.
- b. Normalizar la secuencia e interacción de estos procesos.
- c. Establecer criterios y métodos requeridos para asegurar que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces y eficientes.
- d. Contar con la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
- e. Hacer el seguimiento y medición cuando ello sea procedente.
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de procesos.
- g. Definir controles sobre los riesgos identificados y valorados que puedan incidir en la satisfacción del cliente y en el logro de los objetivos de la entidad.

### Gestión Documental

La gestión documental es uno de los pasos fundamentales que debe desarrollarse en función de la implementación de la norma y en este sentido, habrá de incluir, entre otros aspectos: las declaraciones de la política y de los objetivos de la calidad, el manual de la calidad, procedimientos documentados y registros requeridos por la norma.

## Manual de la calidad

Es la herramienta que ayuda a normalizar el sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público. Así las cosas, dicho manual debe contar con unos protocolos que claramente permitan visualizar: alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, incluidos detalles y justificación de cualquier exclusión, procedimientos documentados establecidos para el Sistema de Gestión de la Calidad o referencia a los mismos y la descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

### Control documental

Los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad deben controlarse. Para ello, establecer un procedimiento documentado que defina los controles es necesario. Veamos algunos de esos procedimientos: aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión; asegurarse de que las versiones vigentes y pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso y que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables; velar para que los documentos de origen externo que la entidad determina sean necesarios para la planificación y la operación del Sistema de Gestión de la Calidad, se identifiquen y que se controle su distribución y se prevenga el uso no intencionado de documentos obsoletos.

### Compromisos de la dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Procede entonces que la alta dirección comunique a los servidores públicos y a quienes cumplan funciones públicas sobre la importancia de satisfacer los requerimientos legales y del cliente, establecer la política y los objetivos de calidad, asegurar el hacer las revisiones que le competan según la norma y los protocolos de la entidad y asegurar la disponibilidad de los recursos.

### La política de calidad

Debe estar enmarcada dentro de los siguientes parámetros: ser adecuada al objeto para el cual fue creada la entidad, coherente con el plan de desarrollo, los planes sectoriales y de desarrollo administrativo, el Sistema de Control Interno y los planes estratégicos establecidos, incluir el compromiso de cumplir con los requisitos de sus clientes, la mejora continua de la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad, contribuir al logro de los fines esenciales del Estado, definidos constitucionalmente, contar con un marco de referencia para es-

tablecer y revisar los objetivos de calidad, comunicar la política a todos los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas dentro de la entidad y finalmente revisarla para su adecuación y pertinencia continua.

### **Objetivos de la calidad**

Son el amarre entre la implementación del sistema de gestión de la calidad y el logro de la política de la calidad. Así pues, la alta dirección debe asegurarse de que, en los objetivos de la calidad, incluidos aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto o servicio, se establezcan las funciones que debe realizar cada uno de los diferentes niveles dentro de la entidad. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de calidad. Ellos son el “quehacer” para alcanzar el logro de la Política de Calidad.

### **RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN INTERNA**

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la entidad. Con estos propósitos, corresponde a la alta dirección designar uno o varios miembros de la dirección para que independientemente de otras responsabilidades, ejerzan el encargo de asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para la implementación, informar a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y de cualquier necesidad de mejora, y cerciorarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la entidad.

En cuanto a la comunicación interna, compete a la alta dirección asegurarse de que se establezcan los procesos de comunicación apropiados y de que la comunicación se efectúe considerando la eficacia, la eficiencia y la efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Gestión de los recursos**

Los recursos para la implementación y mantenimiento del sistema de calidad son unos de los pilares fundamentales si se quiere cumplir la normatividad y generar en la entidad una cultura de gestión de la calidad e incrementar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El recurso vital más importante que enruta la entidad hacia el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad, es sin duda alguna el talento humano. El talento humano debe distinguirse por su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. Para alcanzarlo, compete a la entidad, entre otros aspectos: determinar las competencias necesarias de los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas o que realizan

trabajos que afectan la conformidad con los requisitos del producto o servicio, dar la formación adecuada para lograr las competencias necesarias que los responsables requieran, evaluar las acciones tomadas, en términos de su efecto, sobre la eficacia, eficiencia o efectividad del Sistema, asegurarse de que los servidores públicos o particulares que ejercen funciones públicas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de la forma como contribuyen al logro de los objetivos de la calidad.

### **Realización del producto o prestación del servicio**

Por su parte, en relación con la realización del producto o prestación del servicio, han de considerarse cuidadosamente factores, tales como:

- Planificar la realización del producto o la prestación del servicio.
- Ser rigurosos al concretar el cumplimiento de los requisitos especificados por el cliente, incluidos los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a esta; requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto; requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto o servicio y cualquier requisito adicional que la entidad considere necesario.
- En relación con el diseño y desarrollo del producto: la planificación, los elementos de entrada, los resultados del diseño y desarrollo, la revisión, la verificación, la validación y el control de los cambios del diseño y desarrollo.

### **Producción y prestación del servicio**

Ahora bien, al hablar de la producción y prestación del servicio, otro tema que consideramos de suma importancia mencionar, digamos que la entidad debe hacer el control de la producción y de la prestación del servicio, al igual que validar los procesos de producción y de prestación del servicio, pero también su identificación y trazabilidad, cuidar los bienes propiedad del cliente mientras estén bajo su control y preservar el producto o servicios durante el proceso interno y la entrega al destinatario.

### **Medición, análisis y mejora**

Comencemos diciendo que es responsabilidad de las entidades planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios con el fin de poder demostrar la conformidad con los requisitos del producto o servicio, asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del mismo.



## SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Como una de las medidas del desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto del cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Nuestra experiencia como consultores en entidades del sector público, nos permite afirmar que esta es una cultura que aún está lejos de alcanzarse por la apatía y desidia de muchos servidores públicos quienes esgrimen como uno de sus paradigmas favoritos “la cultura del favor y el agradecimiento”: Yo le hago el favor de ayudarlo y usted me da las gracias. No obstante, la anterior, por fortuna, mucho se ha avanzado ya en el ámbito de lo público en este campo, pero aún falta mucho trecho por recorrer.

### **Auditoría organizacional**

Proceso mediante el cual se evalúa y monitorea el desempeño del sistema de gestión de una institución. Aquí se evalúa el logro de los objetivos misionales, así como la eficiencia y eficacia de sus logros y resultados.

### **Auditoría interna**

La entidad debe llevar a cabo a intervalos planificados, auditorías internas para determinar si el Sistema de Gestión de la Calidad está reglado con las disposiciones pertinentes, según los requisitos de esta norma y los del Sistema de Gestión de la Calidad establecidos por la entidad y si dicho sistema se ha implementado y se mantiene de manera eficaz, eficiente y efectiva.

Establecer un procedimiento documentado para definir las responsabilidades y los requisitos para planificar y realizar las auditorías, mantener registros de las auditorías y sus resultados, planificar un programa de auditorías internas tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos por auditar, la selección de los auditores y la realización de las auditorías internas y el aseguramiento de la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría, son algunos de los postulados a considerar cuando se trata de la realización de auditorías internas. La verificación de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas, es una obligación que ha de cumplirse en las auditorías internas.

## Seguimiento y medición de los procesos

El seguimiento y medición permite demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados (eficacia) así como el manejo de los recursos disponibles (eficiencia). En cuanto al seguimiento y la medición del impacto (efectividad) de la gestión, tanto el logro de los resultados planificados como el manejo de los recursos utilizados, pueden realizarse por proceso, por conjunto de procesos o en forma global. Los hallazgos que surjan del seguimiento y medición deben producir como acción las correcciones, acciones preventivas o correctivas, según sea procedente.

Los métodos de seguimiento y medición deben facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas y sus resultados deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas o por otros medios disponibles en la entidad.

Así como a los procesos, las entidades deben hacer un seguimiento y medir las características del producto o servicio para verificar que se cumplen sus requisitos desarrollando estas tareas en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto o prestación del servicio según las disposiciones planificadas y manteniendo evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. De similar forma ha de procederse con el control del producto o servicio no conforme y para el efecto la entidad debe asegurarse de que el producto o servicio que no sea conforme con los requisitos establecidos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto o servicio no conforme es el camino a seguir.

### Mejora continua

Conjunto de actividades continuas y sistemáticas lideradas y legitimadas por la alta dirección para mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías internas, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección, dice la norma aquí comentada. (NTCGP 2009).

### Acción correctiva

Son acciones tomadas para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Estas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Un protocolo habrá de

definirse para establecer un procedimiento documentado que defina los requisitos para implementar las acciones correctivas a que haya lugar.

### **Acción preventiva**

En relación con este tipo de acciones (acción preventiva) se debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales. Igualmente, se debe estructurar el protocolo para plasmar un procedimiento documentado que dé cuenta acerca de hallazgos y alternativas de solución.

### **Monitoría, seguimiento y medición de la gestión**

La formulación estratégica debe ser el marco de referencia para la definición de los indicadores que permitan monitorear y evaluar el desempeño de la organización y su gestión con el fin de redefinir o ajustar estrategias que aseguren el logro de los objetivos de la implementación de la norma NTCGP: 1000-2009.

### **2.3. NORMA 14001: 2015**

La ISO 14001 ofrece a las entidades un referente para la protección del medio ambiente y la sostenibilidad para responder o prevenir eventuales cambios ambientales guardando el equilibrio con los sistemas político, social y económico de las naciones. Se debe, por lo tanto, establecer un enfoque sistémico que le permita a las organizaciones poder recabar información suficiente para cumplir sus responsabilidades como ciudadano corporativo y en este sentido habrá la oportunidad de contribuir al desarrollo sostenible mediante diversas opciones. Algunas de ellas pueden ser:

- La protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos.
- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización.
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida.

El rumbo orientador del contenido de esta norma (ISO 14001) es congruente con los requisitos de ISO para todas las normas de los Sistemas de Gestión. Por ser los requisitos ISO una directriz, esta herramienta normativa debe atender a los siguientes pasos: una estructura de alto nivel, texto básico idéntico y términos comunes con defini-

ciones muy básicas que han sido diseñadas para beneficiar a los usuarios que dan aplicación a los presupuestos de las normas de Sistemas de Gestión ISO. Este estándar internacional no incluye requisitos específicos para otros sistemas de gestión, como puede ser la calidad, la salud y la seguridad laboral.

El que un Sistema de Gestión Ambiental pueda tener éxito depende del compromiso que tengan las personas que integran la organización a todos los niveles, liderados por la alta dirección. En este sentido las organizaciones deben aprovechar las oportunidades que existen para prevenir o mitigar los impactos ambientales adversos, además de mejorar aquellos que le sean provechosos, en especial los que puedan tener relación con las implicaciones estratégicas y competitivas. En cuanto al riesgo y las oportunidades, se hace necesario revisar cual es la integración de la gestión ambiental de los procesos del negocio con su estrategia y con la toma de decisiones. Aplicar estas normas resulta diferente para cada institución porque todo depende del contexto en el que se encuentre. Sin embargo, permite que una organización use un enfoque común y un pensamiento basado en riesgos para integrar su sistema de gestión ambiental con los requisitos de otros sistemas de gestión. Corresponde a la entidad determinar los aspectos internos y del entorno que puedan afectar su capacidad de conseguir los resultados deseados en el Sistema de Gestión Ambiental. Tales resultados deben incluir ciertas condiciones ambientales que son afectadas por o capaces de afectar a la organización.

La aplicación de esta norma puede ser diferente de una organización a otra dependiendo de su contexto. Dos organizaciones pueden llevar a cabo actividades similares, pero tener diferentes requerimientos legales y de otra índole, distintos compromisos de política ambiental, diferentes tecnologías y objetivos de desempeño ambiental pero aun así una y otra pueden ser conformes con los requisitos normativos. El nivel de detalle y complejidad del sistema de gestión ambiental variará dependiendo del contexto de la organización, el alcance de su sistema de gestión ambiental, sus requisitos legales y la naturaleza de sus actividades, productos y servicios, incluidos sus aspectos ambientales y los impactos ambientales asociados.

### **CAMPO DE ACCIÓN Y APLICABILIDAD DE LA NORMA**

La ISO 14001 especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental que una organización puede usar para mejorar su desempeño ambiental. Esta norma internacional está prevista para ser usada por una organización que busque gestionar sus responsabilidades ambientales de una forma sistemática que contribuya al pilar ambiental de la sostenibilidad y ayuda a una organización a lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental, con lo que aporta valor al medio ambiente, a la propia organización y a sus partes interesadas. En armonía con la política ambiental de la institución, los resultados previstos de un Sistema de Gestión Ambiental incluyen: la



mejora del desempeño ambiental, el cumplimiento de los requisitos legales y de otros requisitos y el logro de los objetivos ambientales.

La norma ISO 14001 se aplica a todo tipo de entidad, sea cual fuere su tamaño, su tipo y su naturaleza y se enfoca en los aspectos ambientales de las actividades, productos y servicios que la organización determine que puede controlar o influir en ellos, teniendo en cuenta la perspectiva del ciclo de vida del producto o servicio.

Especificar y utilizar los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental en una organización facilita mejorar su desempeño ambiental porque permite a la entidad gestionar sus responsabilidades ambientales de forma sistemática contribuyendo así con la sostenibilidad. Los resultados que se espera alcanzar dependen de la política ambiental que defina cada entidad y son diversos los ámbitos de aplicación. Así, por ejemplo, puede tratarse de una mejora en el desempeño ambiental, cumplir con las obligaciones o conseguir los objetivos ambientales.

### **Sistema de Gestión Ambiental**

Como lo indica la norma ISO 14001, el sistema de gestión ambiental es un proceso estructurado para la consecución de mejoras continuas, cuyo ritmo de aplicación debe ser determinado por la entidad a la vista de factores económicos y de otras circunstancias.

### **PARÁMETROS PARA OPTIMIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL**

#### **Liderazgo de la alta dirección**

En este sentido, la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con relación al sistema de gestión ambiental y todos sus entornos. Entre otras acciones, debe:

- a. Asumir la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión ambiental.
- b. Asegurarse de que se establezcan la política ambiental y los objetivos ambientales y que estos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.
- c. Cerciorarse de la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental con los procesos de negocio de la organización.
- d. Comunicar la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de ges-

ción ambiental.

- e. Tener la certeza de que el Sistema de Gestión Ambiental logre los resultados previstos.
- f. Promover la mejora continua.

### **Política ambiental**

Recordemos que por política ambiental se entiende los lineamientos o directrices que establecen los marcos de acción necesarios para hacer efectiva la viabilidad de la Gestión Ambiental Pública como factor clave de éxito (FCE) para la conservación del Medio Ambiente. Es, por lo tanto, un conjunto de prácticas y determinaciones institucionales orientadas a garantizar en tiempo y espacio, la sostenibilidad ambiental del desarrollo de la nación.

La gerencia de la entidad debe establecer, implementar y mantener una política ambiental que dentro del alcance definido en su sistema de gestión ambiental sea apropiada para sus propósitos y el contexto de la empresa. La política debe proporcionar un marco para establecer los objetivos ambientales, explicitar el compromiso para la protección del medio ambiente e incluir, además, compromisos para cumplir con todas las obligaciones y para realizar la mejora continua del Sistema de Gestión Ambiental.

La política ambiental dentro del alcance estipulado en su sistema de gestión ambiental debe, entre otros elementos: Ser apropiada al propósito y contexto de la organización, incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios; proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos ambientales; explicitar un compromiso para la protección del medio ambiente, incluida la prevención de la contaminación y de mejora continua del sistema de gestión ambiental.

### **Planificación**

En el marco del Sistema de Gestión Ambiental la organización tiene que determinar situaciones potenciales de emergencia en las que se incluyen las que pueden generar un impacto ambiental; debe mantener la información documentada de sus riesgos y oportunidades, así como de los procesos necesarios para la gestión del sistema; determinar los aspectos ambientales significativos de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir al igual de sus impactos ambientales asociados, desde la óptica de ciclo de vida del producto o servicio. Comunicarlos y socializarlos entre los diferentes niveles de la organización hasta llegar a su entendimiento e incorporación que genere una cultura de cuidar el medio ambiente y la sostenibilidad ambiental, es uno de sus propósitos. Una información documentada de aspectos e impactos ambientales y de los criterios utilizados para determinar los aspectos ambientales, es igualmente, de gran utilidad.

Las acciones también deben ser planificadas para tomar decisiones que permitan hacer frente a los aspectos ambientales significativos, a las obligaciones de cumplimiento, al riesgo y oportunidades y a la forma de integrar e implementar las acciones en los procesos del Sistema de Gestión Ambiental. Cuando de planificar acciones se trate, la entidad debe considerar sus opciones tecnológicas y sus requisitos financieros, operacionales y de negocio.

### **Objetivos ambientales y planificación para alcanzarlos**

Sabido es que un objetivo ambiental debe ser una declaración amplia y razonable que garantice la sostenibilidad ambiental del desarrollo de la Nación, focalizándose estratégicamente en la política ambiental que se quiere alcanzar, dentro de una realidad y tiempo, de acuerdo con el PEGA. Responde a la pregunta: ¿Qué se quiere hacer?

Para alcanzar los objetivos ambientales es necesario que la organización establezca los objetivos ambientales que correspondan en las funciones y niveles pertinentes, considerando todos los aspectos ambientales significativos, el cumplimiento de sus obligaciones y sus riesgos. Como ya se ha reiterado, los objetivos ambientales tienen que ser coherentes, medibles, monitoreados, comunicados y actualizados.

Con el fin de alcanzar los objetivos ambientales es pertinente que la entidad emprenda una serie de acciones que conduzcan a determinar lo que se hará, los recursos necesarios, quién será la persona responsable, cuándo se completará y cómo se evalúan todos los resultados. La empresa debe planear las acciones para alcanzar los objetivos ambientales que quieran integrarse en los procesos del negocio de la entidad.

De igual forma, vale la pena, en este espacio, volver sobre la trascendencia de las soluciones estratégicas de la política ambiental para decir que estas son acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de las políticas ambientales estatal, sectorial y territorial y así hacer realidad los resultados esperados al definir políticas y objetivos ambientales y que ellas permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos ambientales. Responden a la pregunta: ¿“Cómo se deben hacer realidad cada objetivo y proyecto estratégico ambiental”?

### **Apoyo o soporte**

Las organizaciones comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad para el desarrollo deben contar con los recursos necesarios para establecer, implementar, mantener y mejorar de forma continua el Sistema de Gestión Ambiental, al igual que determinar las competencias, habilidades e idoneidades de las personas para su desempeño en los asuntos ambientales que les compete.

En cuanto al manejo de las comunicaciones, corresponde a la institución establecer, implementar y mantener los procesos de apoyo necesarios para que las comunicaciones internas y externas sean pertinentes en función del Sistema de Gestión Ambiental. En términos de la comunicación interna la organización debe comunicar a su cliente interno la información correspondiente al Sistema de Gestión Ambiental, incluidos los cambios en el SGA, según sea necesario. La comunicación externa que se debe transferir es la que sea relevante para el Sistema de Gestión Ambiental, según lo establezcan los procesos de comunicación de la organización. Alta relevancia gana también la información documental para la implementación de la norma y en tal sentido ella debe crearse, actualizarse y controlarse con el fin de que la requerida por el sistema de gestión ambiental siga un protocolo previamente definido y comunicado.

Con el propósito de incorporar el sistema de gestión ambiental a la entidad, es importante que la organización prevea y proporcione los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental que, tratándose del talento humano, debe privilegiar el determinar el análisis de competencias que aseguren las capacidades, habilidades y destrezas que tengan quienes asumen las responsabilidades ambientales a ellos encomendadas.

### **Operación**

En relación con este referente que maneja la operación institucional enfocada en el manejo del sistema de gestión ambiental institucional, debe decirse que es primordial establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para cumplir con los requisitos que, en este evento, competen al Sistema de Gestión Ambiental, siendo necesario realizar control de la planificación, revisar las consecuencias de los cambios no deseados y adoptar las medidas para mitigar los efectos adversos, entre otros factores.

Los procesos externos deben ser controlados e influenciados desde el foco de la operación y la información documentada debe mantenerse en cuanto ella sea necesaria para tener confianza de que los procesos han sido llevados según rezan los protocolos previstos y estar lista la organización para enfrentar y responder a las situaciones de emergencia. Establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental y para implementar las acciones en relación con la planificación y control operacional, definiendo criterios de operación para los procesos y la implementación de su control, es procedente. Controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los no previstos tomando a la vez acciones para mitigar los efectos adversos cuando sea necesario, también importa.



Frente a las emergencias se deben establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para poder contar con pautas que den luces sobre cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia y como direccionar la planificación de acciones para prevenir o mitigar los impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia o responder a situaciones de emergencia reales, entre otros eventos ambientales por venir.

### **Evaluación del desempeño**

En esencia este tema abarca el seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación del desempeño ambiental focalizándolo en determinar aquello que es necesario para, entre otros aspectos, seguir y medir los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación; tener la certeza de que los equipos de seguimiento y medición se encuentran calibrados, se usan y se mantienen según sea apropiado; evaluar el desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental; comunicar su desempeño ambiental tanto interna como externamente, según lo determinado por el proceso de comunicación y como lo requieran sus obligaciones de cumplimiento.

Para evaluar el cumplimiento de obligaciones desde el punto de vista ambiental, la organización debe establecer, implantar y mantener los procesos necesarios que le permitan implementar una serie de acciones que conduzcan a tal fin. Es oportuno, igualmente, señalar dentro de este tema que la organización debe hacer seguimiento, medir, analizar y evaluar su desempeño ambiental para asegurarse de que se usan y mantienen equipos de seguimiento y medición calibrados o verificados, según corresponda y que debe evaluar su desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental al igual que comunicar externa e internamente la información correspondiente a su desempeño, según esté identificado en los procesos de comunicación, los requerimientos legales y otros requisitos y conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.

En cuanto a la evaluación del cumplimiento, requisito exigido por la norma ISO 14001, la organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para evaluar el cumplimiento de sus requisitos (legales y de otra índole) y conservar la información documentada como evidencia de los resultados de la evaluación del cumplimiento.

### **Auditoría interna**

En lo relacionado con las auditorías internas, la empresa tiene que programarlas y ejecutarlas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el Sistema de Gestión Ambiental cumple todos los requisitos que se

han implantado y mantenido. Este tipo de auditorías deben obedecer a una programación previamente definida teniendo en cuenta la importancia ambiental de los procesos concernientes, los cambios que afectan a la organización y los resultados de auditorías previas. En este orden de ideas, la organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios programas de Auditoría Interna que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas, teniendo en cuenta, para tal efecto, la importancia ambiental de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas.

### **Mejora**

Corresponde a la organización, en este punto, hacer hincapié en la relevancia de las actividades de mejorar ... mejorar ... y mejorar ... porque ellas son las que contribuyen a alanzar los esfuerzos de la alta dirección para construir y hacer permanente en el tiempo una cultura de calidad, medición y mejora como soportes vitales de los planes de gerencia y gestión pública ambiental. Consecuente con la anterior idea, la organización tiene que determinar todas las oportunidades de mejora y poner en marcha las acciones necesarias para alcanzar los resultados esperados en el Sistema de Gestión Ambiental. El punto de partida se centra en los hallazgos que producen las auditorías, según las cuales pueden generarse unas no conformidades para las cuales habrá de ponerse en ejecución estrategias y acciones que permitan cambiar el rumbo en aquellos eventos que hayan sido identificados como una “no conformidad”. Así las cosas, cuando se presente una “no conformidad”, es procedente reaccionar ante la no conformidad, evaluar la necesidad de tomar acciones para eliminar sus causas, implementar cualquier acción correctiva necesaria, revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas y realizar cambios en el Sistema de Gestión Ambiental.

### **Mejora continua**

La empresa debe mejorar de forma continua la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión Ambiental para mejorar su desempeño. En este sentido, las acciones correctivas deben ser apropiadas a la importancia de los efectos de las no conformidades encontradas, incluidos los impactos ambientales. Por estas razones, la organización debe conservar información documentada como evidencia de:

- La naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente.
- Los resultados de cualquier acción correctiva.

Por último, la organización debe medir, monitorear y hacer seguimiento continuamente a la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental e institucional y para contribuir a la construcción de una cultura organizacional para cuidado los recursos naturales y del patrimonio nacional.

## 2.4. UN MODELO DE MEDICIÓN DE GESTIÓN: SIMEG

### CONCEPTOS BÁSICOS

El SIMEG es un conjunto de indicadores, medibles, derivados del plan estratégico que permiten medir, mediante índices, el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y para poder determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento corporativo y ambiental.

El diseño de un modelo de medición de gestión, que luego pueda desplegarse en cascada debe empezar en el ámbito corporativo (cuadro de mando estratégico). Solo así podrá establecerse una relación causa-efecto entre los índices macro a nivel global y los índices en el ámbito de las unidades de negocios (cuadro de mando táctico) o de los puestos de trabajo (cuadro de mando operativo).

Indicador: una definición general de indicador de desempeño, es la siguiente “los indicadores de desempeño son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto o la gestión de una institución” (Serna, 2005).

Entendamos el indicador de gestión como una relación entre variables cuantitativas o cualitativas que se van a medir y que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos. Un indicador establece lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado de desarrollo. Esta definición debe ser precisa y direccionar la medición que se va a realizar.

### ¿Cuántos indicadores construir?

Los indicadores de desempeño en una organización pública o privada están presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación estratégica. El número y tipo de indicadores a construir dependerá de los fines hacia los cuales se dirige la evaluación y de las características del tipo de institución de que se trate. Deben ser pocos vitales.

En general los criterios para decidir el número de indicadores son muy variados y para ello entran en juego aspectos como:

- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que permita apuntar a lo esencial para captar el interés de los usuarios a los cuales va dirigido.
- Cubrir las diferentes áreas de la organización: estratégica, gestión y operacional de tal manera que los indicadores de carácter estratégico y los más relevantes del control de gestión se reporten a las instancias que los solicitan.
- Cobijar las dimensiones del desempeño de manera integrada: eficiencia, eficacia y efectividad.
- Permitir conocer el desempeño de los procesos (resultados intermedios) para identificar los cuellos de botella, las demoras y tiempo de “cola” y el ciclo de maduración del servicio (tiempo de resolución desde el inicio de un trámite hasta su resolución).
- Permitir construir indicadores de calidad que posibiliten tener antecedentes sobre la eficacia y la oportunidad del producto final o el impacto de la producción. (CEPAL, 2014).

Índice: es la relación entre las metas planeadas y los resultados alcanzados y por lo mismo una unidad de medida del desempeño de las variables que componen el SIMEG.

Estándar–meta: La operacionalización de los indicadores y la validez de los índices, supone la definición de estándares o metas que se esperan alcanzar. Estos estándares o metas pueden inferirse de comportamientos históricos de las variables que se quieren medir (por ejemplo, ventas, PQR, tutelas, derechos de petición) o puede ser el producto de proyecciones o comportamientos esperados (controlar la minería ilegal, deforestación, manejo de parcos y basuras) o también es el compromiso de una institución (nación, región, municipio, área) o un ejecutivo o servidor público sobre los resultados que espera alcanzar en un periodo. El estándar define el punto de exigencia y es indispensable para que un sistema de índices de gestión tenga impacto sobre la entidad.

Rango: franjas de la métrica organizacional, que identifican el nivel del logro de las metas. Generalmente se definen por colores rojo “Desempeño crítico”, amarillo “Desempeño en alarma”, verde “Logro de las metas”, azul “Superación de la meta”. Por ello, también se le denomina el semáforo organizacional. Son los índices de resultados.

Periodicidad: se acuerda cuántas evaluaciones se harán dentro del periodo de prestación del servicio y en qué momento ocurrirá dentro del proceso que se mide, evalúa o gestiona. Este es uno de los componentes del modelo con que debe medirse el indicador. Hay indicadores que por su importancia para la entidad deben monitorearse diaria, semanal o mensualmente, pero hay algunos que, por las características de su medición, no pueden hacerse



con tal frecuencia, como por ejemplo el clima organizacional. La regla de oro del modelo es que la medición debe realizarse con la frecuencia que permita incidir en los resultados del índice. Es decir, que debe existir entre las mediciones un tiempo suficiente para que los correctivos o acciones que se determinen tengan suficiente tiempo para ser alteradas o consolidadas.

Fuente: identifica la unidad organizacional de proceso donde se obtiene la información relacionada con el indicador. Esta puede ser una fuente primaria o secundaria. Medir por medir, no es el objetivo del modelo. Medir para mejorar o consolidar es la columna vertebral del sistema.

### UN MODELO INTEGRAL

Tradicionalmente el desempeño de las organizaciones y de las instituciones del Estado ha sido medido solamente en términos de su desempeño financiero y de informes producto de una contabilidad, tradicionalmente por causalidad. Estos análisis se basan en hechos del pasado, que ya no pueden cambiarse y limitan las visiones de largo plazo.

Estas evaluaciones así desarticuladas no han sido lo suficientemente útiles en el direccionamiento o redireccionamiento estratégico de las instituciones. Inclusive, en algunas oportunidades han conducido a decisiones de corto plazo equivocadas que poco o nada han aportado al desarrollo sinérgico de la entidad pública de que se trate. Un sistema de medición de gestión más integral, que permita analizar la organización o entidad oficial como un todo, identificar sus relaciones causa-efecto y viabiliza tomar decisiones sobre las causas y no solamente sobre los efectos, como muy frecuentemente se hace.

### Características y premisas del modelo

El SIMEG es un modelo integral porque permite analizar todas las variables y los procesos de la Cadena de Valor de una institución o entidad pública que supone una relación causa-efecto entre las diferentes variables, invita a generar la acción sobre las causas, como una estrategia para reorientar, reforzar o detener los efectos y supone un trabajo en equipo de cada uno de los miembros de los procesos.

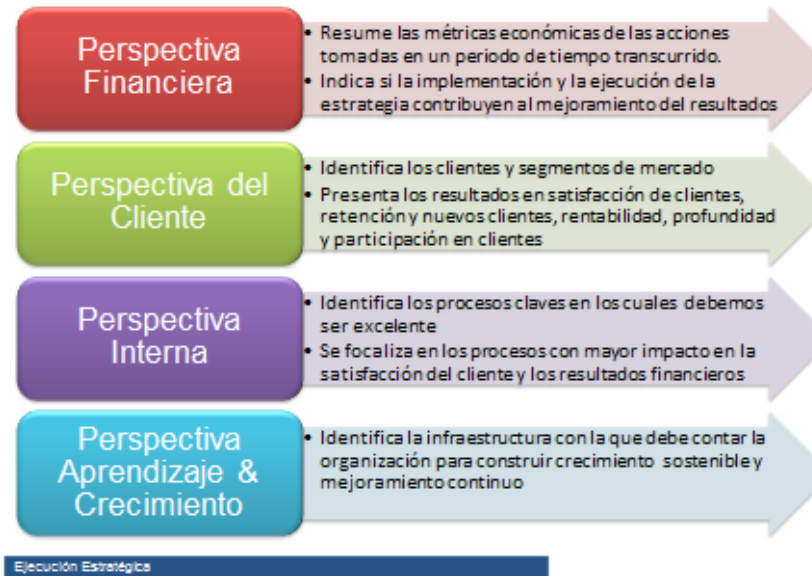
### Componentes del modelo

Las características de cada entidad pública y el modelo de gestión adoptado en su planeación estratégica y ambiental determinan, también, los componentes y las variables que integran el modelo de medición de gestión.

Definición de cada una de las perspectivas del modelo:

Figura 4. Perspectivas del BSC (a)

## Perspectivas del BSC



Fuente: elaboración propia.

Figura 5. Perspectivas del BSC (b)

## Perspectivas del BSC



Fuente: elaboración propia.

### SELECCIÓN DE INDICADORES: RELACIÓN CAUSA EFECTO, PARETO

La selección de los indicadores es una etapa muy importante del proceso. Estos, en la metodología deben ser el resultado de un proceso negociado con los usuarios del modelo, en este caso, los dueños, líderes y coordinadores de los procesos o subprocesos ambientales teniendo siempre como marco de referencia, la promesa de valor a cada uno de los clientes. Esto último, el cumplimiento de la promesa de valor, es lo que deben medir los indicadores. Por lo tanto, su aprobación y compromiso con los cuadros de mando que se adopten son factores clave de éxito del sistema. Sin embargo, estos indicadores no son muchos como se ha pensado tradicionalmente. Los indicadores de gestión en el ámbito corporativo o ambiental son pocos, pero muy estratégicos, en otras palabras, vitales para diagnosticar la salud de la entidad pública.

El bienestar de un ser humano se diagnostica con muy pocos signos: su presión arterial, su ritmo cardiaco, su temperatura. Si allí hay síntomas de alarma se profundiza hasta descubrir dónde están las causas que originan la disfunción. Lo mismo en las empresas del sector público, si se deterioran los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad o los clientes se sienten insatisfechos o el clima organizacional se deteriora o aparecen signos de alarma, se deben atacar con prontitud identificando sus orígenes y diseñando estrategias para detener el deterioro. De igual manera, si los signos son positivos, hay que implementar acciones que consoliden ese mejoramiento.

### FUENTES DE INFORMACIÓN

Sobre cada indicador seleccionado debe existir una fuente definida de información. Si no es posible obtener información, el indicador no sirve. Existen dos tipos de fuentes de información:

- a. Información Secundaria: aquella que se obtiene de fuentes externas a la organización como publicaciones, periódicos, revistas y publicaciones especializadas. Así mismo, todas las posibilidades de acceso a información en bases de datos de conocimiento local, nacional e internacional que abre el Internet.
- b. Información Primaria: Aquella que genera internamente la organización mediante los sistemas de información gerencial, financiero y contable, de gestión humana, la auditoría de calidad y la auditoría de control interno. Además, toda la información que generan las evaluaciones de la calidad del servicio y de satisfacción del cliente, las mediciones de clima organizacional, las mediciones de cultura organizacional o las mediciones de calidad que se realicen en el ámbito de procesos y servicios.

### Periodicidad

La revisión de los índices de gestión debe hacerse en forma periódica. La clave del éxito de un proceso de medición de gestión es su disciplina y persistencia. Son estas las que permiten validar los indicadores y adquirir la cultura de la monitoría, la medición y el seguimiento. Es introducir una gestión basada en hechos y datos. Se afirma que la habilidad gerencial del nuevo milenio se llama seguimiento... seguimiento... y seguimiento....

### Responsabilidad por los indicadores

De acuerdo con los indicadores que se seleccionen, debe indicarse quién o qué área es la responsable de producir el índice. También debe acordarse la metodología para la elaboración de cada uno de los índices y sobre esta metodología debe existir mucha claridad para que el sistema sea transparente. Sin embargo, debe existir una unidad, donde se consolide toda la información y desde donde se produzca el informe y el análisis de gestión, tanto en



el ámbito corporativo como en cada uno de los sectores. Esta es una responsabilidad que se asigna muy frecuentemente a las oficinas de planeación de las entidades. Por ello, es muy importante definir con mucha claridad y precisión la unidad o unidades responsables de generar la información. No obstante, es indispensable tener muy claro que el gestor del indicador es el dueño, líder o coordinador de un proceso o subproceso. Esta es una responsabilidad que no es delegable.

### **Profundidad del modelo**

Con la definición de los cuadros de mando para los niveles estratégicos, tácticos y operativos, queda ahora la tarea de integrar estos cuadros de mando con los roles definidos en ABC y con SAP o con la solución tecnológica que se decida. La automatización de los cuadros de mando maximizará y facilitará aún más el mantenerse firme en una gestión centrada en los resultados.

### **MONITORÍA Y SEGUIMIENTO, EL APOORTE DEL SIMEG**

Muchos de los proyectos de innovación gerencial que se implantan en nuestras empresas y entidades fracasan por falta de seguimiento, así la culpa se la achacan a la innovación.

El seguimiento como habilidad gerencial, asegura la incorporación del modelo en la gestión, hace más fácil su ajuste, facilita la toma de decisiones, crea cultura. Se convierte en un sistema preventivo para la organización o entidad pública, la vuelve proactiva y anticipadora y no simplemente reactiva.

Para gerenciar y gestionar una empresa u oficina pública, hay que conocer los resultados de su desempeño a tiempo, no cuando ya no hay nada que hacer. Ese, el de prevenir y anticipar, es el gran aporte del SIMEG. Para lograr este objetivo, tal como se ha reiterado, seguimiento... seguimiento... es el factor clave de éxito.

## ESTUDIO DE CASO

---

Tomando en cuenta el planteamiento realizado y aprobado por el docente en la unidad didáctica 1, proceda a construir la parte práctica de esta unidad, en los siguientes términos:

Tema: Evaluación y control de la gerencia y gestión ambiental.

Propuesta: ¿Cómo aplica los temas de evaluación y control de la gerencia y gestión ambiental, abordados en la unidad didáctica a partir de la situación o problemática identificada en la unidad didáctica 1?

Propuesta: Máximo 5 páginas.

Documento final al terminar toda la asignatura será de máximo 17 páginas.

UNIDAD  
DIDÁCTICA

3

## CONCLUSIONES

La evaluación y control de la gestión es el amarre de un proceso gerencial y de gestión que debe ofrecer resultados visibles porque esta acción es la que empieza y termina midiendo los logros o las frustraciones de todos los propósitos plasmados al elaborar un plan estratégico ambiental, una política, unos objetivos y unas estrategias como el horizonte que ha de guiar a una institución del sector público para lograr sus fines de protección del medio ambiente, de los recursos naturales y del buen uso de los demás recursos públicos que se le hayan encomendado para el desarrollo de sus propósitos.

Al observar los temas tocados dentro de esta unidad salta a la vista la trascendencia que ellos representan para la evaluación, control, monitoreo y seguimiento de la gerencia y la gestión ambiental. Ya se ha dicho que lo que no se mide no se administra y que lo que no se administra no se gerencia. Mal, entonces, podría decirse que si dentro de las disciplinas académicas de la especialización en gerencia ambiental no se da un espacio para reflexionar sobre la trascendencia de buscar el alineamiento vertical, horizontal y sinérgico entre todos y cada uno de los componentes que deben liderarse desde la alta dirección en los distintos niveles del campo ambiental empezando por las autoridades ambientales y si no se visibiliza cuál es el papel que puede jugar un servidor público desde lo estratégico o funcional del sector ambiental, mal puede desde el Gobierno central producirse normatividad para tratar de apagar incendios o calmar tormentas de ambientalistas, políticos y, ONG.

¿Por qué?

Porque si no se muestra la congruencia entre lo que se predica y se legisla con el discurso de plazas y recintos de los órganos del Gobierno con hechos y soportes que comprometan a unos y otros, aun a riesgo de perder prestigio, popularidad o aceptación, poco o nada se habrá realizado en favor de la conservación del medio ambiente y de la sostenibilidad ambiental.

Se espera entonces que la temática y las reflexiones aquí abordadas sean el punto de partida para generar conciencia o acrecentar la que cada uno de ustedes trae hasta estos espacios del aula pero que, sea lo uno o lo otro, dejen huella y hagan camino al andar. ¡En sus manos está!

## MATERIAL DE ESTUDIO

Tema	Bibliografía	Link
Indicadores de desempeño.	CEPAL Indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL.	<a href="http://repositorio.cepal.org/bitstream">repositorio.cepal.org/bitstream</a>
Control interno para el Estado colombiano.	MECI, (2014).	<a href="http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd">http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd</a>
Índices de gestión.	Serna, H. (2015). Índices de gestión.	

UNIDAD  
DIDÁCTICA

3



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CONTENIDO DISCIPLINAR

Chias, J. (1995). *Marketing público*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2014). *La Gestión Pública en América*. Serie Manuales N.º 45, p. 51.

Decreto 943 de 2014. *MECI-1000:2015*.

Decreto 1599 de 2005. *MECI-1000:2005*.

Decreto 4485 de 2009. *NTCGP 1000:2009*.

Departamento administrativo de la función pública (2014). *Manual técnico del modelo estándar de control interno*.

Serna, H. (2005). Índices de gestión.

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica*.

Vega, L. (2005). *Hacia la sostenibilidad ambiental del desarrollo*.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS COMENTADAS

#### ***Marketing público***

Chias, J. (1995).

Señala el autor que como consultor pudo generar unas hipótesis sobre el Marketing público y formuló una tesis sobre la metodología de planificación estratégica del marketing público para aplicar a diferentes servicios públicos. Muestra cómo, partiendo de la formulación de una teoría general de marketing, se puede aterrizar desde lo público en el marco de los servicios públicos. Se pregunta si la demanda de los servicios públicos tiene en el ciudadano y cliente un problema terminológico concluyendo que esta disgregación no tiene ninguna incidencia relevante. Indica que existen diferencias que se deben precisar entre el marketing público y el de entidades no lucrativas dado que lo público y lo no lucrativo no es exactamente lo mismo. Hay un dilema de enfoque: la administración del servicio público o la administración al servicio del público, para consignar que lo correcto es hablar de la administración al servicio del público. Muestra un enfoque mucho más pragmático de la planeación buscando sus cimientos en la planeación y el mercadeo de lo privado asociando conceptos como la segmentación pública y afirmando que desde el Gobierno también deben emerger alternativas de posicionamiento del portafolio de lo

público. Hacen énfasis para concluir que el qué y el cómo pretende hacer el Gobierno su portafolio de políticas, la asignación de competencias, el presupuesto general, la comunicación política y la participación del público en la formulación de políticas, es de la esencia del marketing público. Diseñar los programas se caracteriza por la transformación de las decisiones de políticas generales y estrategias de marketing de Gobierno en actuaciones públicas. La implantación del plan es la etapa de mayor complejidad y duración porque lo conceptual se convierte en servicios. Y haciendo referencia al tema de la evaluación y control que toca esta unidad, expresa que la evaluación se debe abordar desde tres escenarios: Los resultados, la evaluación del público y la evaluación técnico-política. En relación con el primer tema los resultados deben mirarse desde la utilidad colectiva, la utilidad finalista y los resultados administrativos. La evaluación del público debe estructurarse alrededor de cuatro criterios: hacer lo que se debe hacer, hacer lo que no se debe hacer, qué se va a usar y cuánto cuesta. Destaca la importancia de valorar los sistemas de indicadores sociales que configuran un marco de expectativas generales y la conveniencia de estudiar los distintos colectivos del mercado, especialmente porque aparecen discrepancias entre la opinión popular y la opinión de los grupos más directamente relacionados con el Gobierno y los líderes de opinión. La evaluación técnico política se deriva del proceso de control de calidad del servicio y mediante estudios de las deficiencias: No saber lo que esperan los usuarios, establecer normas de calidad equivocadas, deficiencias en la prestación del servicio y diferencias entre lo que se promete y se realiza.

### **MECI (2014).**

Disponible en: [www.funcionpublica.gov.co](http://www.funcionpublica.gov.co)

Proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo, aspectos que pueden ser adaptados a los requerimientos específicos de cada entidad El MECI 2014 concibe el Control Interno como un conjunto de elementos interrelacionados; busca garantizar razonablemente el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales del Estado; persigue la coordinación de las acciones, la fluidez de la información y comunicación; anticipa y corrige las debilidades que se presentan en el quehacer institucional. La actualización del MECI sigue sustentándose en tres aspectos filosóficos esenciales: Autocontrol, Autogestión y Autorregulación; como principales novedades trae que los tres subsistemas de control de la versión anterior se convierten en dos Módulos de Control, componentes esenciales para realizar el control a la planeación y la gestión institucional y a la evaluación y seguimiento. La información y comunicación se convierten en un eje transversal al Modelo, porque hacen parte de todas las actividades. El control de la Planeación y Gestión busca agrupar los parámetros de control que orientan la entidad hacia el cumplimiento de su visión, misión, objetivos, principios, metas y políticas y otros aspectos que permiten el desarrollo de la gestión, tales como: talento humano, planes, programas, procesos, indicadores, y administración de los

riesgos. El control de Evaluación y Seguimiento incluye los parámetros que garantizan la valoración permanente de los resultados mediante sus diferentes mecanismos de verificación, evaluación y seguimiento. El eje transversal de Información y Comunicación agrupa los 29 elementos de control que hacían parte de la versión anterior para redefinirlos en 13 elementos que se desarrollan desde seis componentes. Incluye además los productos mínimos con los que deberían contar las entidades para implementar y fortalecer el Modelo, los cuales deberán ser tenidos en cuenta de acuerdo con la particularidad y complejidad de cada entidad. Las entidades podrán contar con productos adicionales dependiendo de la madurez y dinámica de sus sistemas. Se fortalece el desarrollo de la Auditoría Interna con base en normas internacionales al igual que la labor de las Oficinas de Control Interno como evaluadoras del Sistema y se robustece el componente Administración del Riesgo teniendo en cuenta los cambios surtidos en la actualización de la metodología propuesta por el DAFP y finalmente se delimitan de manera más clara los roles y responsabilidades frente a las actividades de implementación y fortalecimiento del Modelo.

### ***Gerencia estratégica***

Serna, H. (2014).

La gerencia estrategia enfoca su contexto en el desarrollo de aspectos relacionados con la planeación y gerencia estratégica partiendo del concepto de selección estratégica entendida como la reunión de objetivos, acciones y recursos que orienten el desarrollo de una organización, al igual que la definición de unas metas, la adopción de unos cursos de acción y la consecución de los recursos necesarios para el logro de dichas metas. Seguidamente se concentra en la planeación estratégica como un proceso que permite a quien toma las decisiones obtener, procesar y analizar una información interna y externa pertinente con el fin de evaluar la situación presente y el nivel de competitividad institucional, con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización. Al abordar los principios corporativos como el hilo conductor de una entidad los refiere como el soporte de la misión, la visión y los objetivos corporativos. Esos principios concretados explícitamente generan una cultura que distingue y diferencia a cada entidad convirtiéndose en un factor clave de éxito. Con el propósito de construir un diagnóstico estratégico señala que es procedente realizar un análisis externo, pero igual uno interno para advertir las oportunidades y amenazas al igual que las fortalezas y debilidades que están presentes en la entidad al momento de realizar el DOFA. El direccionamiento estratégico es el componente que va dando forma a una gerencia estratégica con visión de futuro, dinámica y proactiva, jugando, dentro de este enfoque, papel preponderante los aspectos misionales al igual que la ruta futura que se quiere y espera lograr para lo cual han de definir unos objetivos corporativos que lo hagan posible. Las opciones estratégicas entendidas como la formulación y el alineamiento estratégico, los mapas estratégicos, la planeación funcional y operativa, lo mismo que el diseño de un sistema de información estratégica, al igual que consideraciones sobre la importancia de la monitoría estratégica y el llevar

a la ejecución el plan estratégico, conforman el marco conceptual del libro comentado. En su parte final reflexiona sobre cómo diseñar un sistema de información estratégica basado en índices de gestión tomando como referente el sistema de medición de gestión (SIMEG). Aquí se hace una síntesis a partir del libro “índices de gestión” que fue comentado dentro de esa misma unidad, pero, por supuesto, guarda la misma línea de acción para reafirmar que hacer planeación estratégica sin contar con un sistema de medición, monitoría y seguimiento es una tarea inútil porque no permite crear y mantener una cultura de medición y seguimiento a la gestión gerencial.

### ***Índices de gestión***

Serna, H. (2015).

El libro empieza haciendo unas reflexiones sobre la medición de la gestión y preguntándose qué se entiende por medición de la gestión para señalar que es un proceso mediante el cual una organización hace monitoreo, seguimiento y evaluación de los logros alcanzados frente a los objetivos y metas institucionales. Señala que la planeación estratégica es el punto de partida de un sistema de medición de gestión (SIMEG) y muestra cómo han evolucionado los sistemas de medición de gestión desde unos modelos tradicionales hasta llegar al BSC. Se concreta en la identificación de unos conceptos básicos para indicar que el modelo de medición de gestión debe hacerse en cascada teniendo claridad sobre la estrategia de la entidad y sus factores clave de éxito, entre otros conceptos. Al definir el modelo puntualiza que el SIMEG es un conjunto de indicadores medibles, derivados del plan estratégico, que permiten evaluar mediante índices el alineamiento entre la estrategia, los objetivos, las acciones y los resultados para determinar el desempeño de la institución frente a su direccionamiento estratégico. Se refiere al cuadro de mando como el conjunto de indicadores e índices que facilitan la monitoría y seguimiento de los diferentes niveles organizacionales. Habla de una relación causa efecto para señalar que los indicadores no pueden ser independientes unos de otros. Al afirmar que el SIMEG es un modelo integral precisa que debe analizar todas las variables de la organización y propone para el modelo unas perspectivas genéricas que deben ser analizadas y adaptado por cada entidad. Es procedente seleccionar los indicadores pertinentes producto de un proceso negociado con los usuarios del modelo. Trae una serie de herramientas que permiten apoyar el proceso de monitoría y seguimiento, y discurre sobre una variedad de indicadores a partir de las perspectivas del modelo. Da pautas acerca de la manera de recoger la información, la periodicidad de la medición, así como sobre el balance del modelo a partir de un cuadro de mando.



## ***Hacia la sostenibilidad ambiental del desarrollo***

Vega, L. (2005).

Inicia con el propósito de rescatar el enfoque sistémico como hoy se percibe y pretende reivindicar su real importancia teórica y práctica no solo como fundamento esencial en la cosmovisión evolutiva actual del universo sino como marco de principios que orienten el desarrollo y aplicaciones del comportamiento humano, de la concepción, la estructuración y optimización de las organizaciones sociales como Estado. Plantea lineamientos conceptuales y metodológicos que orientan nuevas posibilidades y escenarios de discusión sobre los procesos actuales de medición del desarrollo de la nación. Se enfoca luego en la trascendencia de las políticas públicas como vectores del desarrollo a partir de un enfoque sistémico para desarrollar un marco lógico estratégico que además de orientar y facilitar la formulación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, garantice la coherencia y adecuada retroalimentación, la toma de decisiones y el mejoramiento continuo de la gestión pública. En referencia específica al tema de esta unidad, ofrece reflexiones sobre el sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de políticas públicas. Dicho sistema de indicadores SISEPA define y diseña una serie de indicadores sistémicos para orientar y permitir la consecución, almacenamiento, sistematización, manejo, agregación de iniciativas y el análisis de información ambiental de cada uno de los recursos del patrimonio natural de la nación en relación con el cumplimiento de los objetivos específicos de la política ambiental y de sus instrumentos respectivos, para cuyo diseño e implementación se deben contemplar unos aspectos fundamentales: caracterización sistemática de la información ambiental, metodología sistémica para el seguimiento ambiental mediante las líneas base de información ambiental, metodología analítica para la evaluación ambiental por medio del marco ordenador EPG y mecanismos expeditos de retroalimentación y toma de decisiones para el mejoramiento continuo de la gestión ambiental.

### **WEBGRAFÍA**

Ballart. (1992). <https://books.google.com.co>

CEPAL. Indicadores de desempeño en el sector público, CEPAL-Repositorio Disponible en:  
[repositorio.cepal.org/bitstream](http://repositorio.cepal.org/bitstream)

Latina. Disponible en: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/41942>

Ley 87 de 1993. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=300>

Ley 489 de 1998. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186>

Ley 872 de 2003. <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>

MECI. (2014). Disponible en:

<http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/Manual+T%C3%A9cnico+del+Modelo+Est%C3%A1ndar+de+Control+Interno+para+el+Estado+Colombiano+MECI+2014/065a3838-cc9f-4eeb-a308-21b2a7a040bd>

NTCGP 1000:2004. <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/66-Norma%20tecnica%20de%20calidad%20en%20la%20gestion%20publica%20NTCGP%201000%20de%202004.pdf>

ISO 14001:2015. Nueva ISO 14001. Disponible en: [www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf](http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf).

OCDE/PUMA (1998). Disponible en:

[http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=PUMA\(98\)14](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?doclanguage=en&cote=PUMA(98)14)

## GLOSARIO

<b>Balanced Scorecard (BSC):</b>	Sistema de administración (no solo de medición) que permite retroalimentar los procesos internos y los productos externos para mejorar continuamente el desempeño estratégico y los desempeños institucionales.
<b>ISO 14001:</b>	Norma que ofrece a las entidades un referente para la protección del medio ambiente y la sostenibilidad para responder o prevenir eventuales cambios ambientales guardando el equilibrio con los sistemas político, social y económico de las naciones.
<b>Manual de calidad:</b>	Herramienta que ayuda a normalizar el sistema de gestión de la calidad en las entidades del sector público.
<b>Modelo Estándar de Control Interno (MECI):</b>	Herramienta que sirve de control de controles para que las entidades públicas logren cumplir con sus objetivos institucionales y que proporciona una estructura para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de valoración del proceso administrativo.
<b>Ruta de la calidad (PHVA):</b>	Secuencia normalizada de actividades que permite solucionar problemas o llevar a cabo proyectos en cualquier área de trabajo de la entidad que al aplicarse sistemáticamente genera un proceso de mejoramiento permanente.
<b>Sistema de medición de gestión (SIMEG):</b>	Conjunto de indicadores, medibles, derivados del plan estratégico que permiten medir el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados para determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento corporativo y ambiental.
<b>Unidad de control de gestión:</b>	Unidad para asegurar que los indicadores construidos fluyan por toda la organización y permitan la retroalimentación sobre los resultados.