



Gestión por resultados: manual de indicadores de resultado para el fondo de bienestar social de la Contraloría General de la República.

Presentado por:

Valeria Lara Duarte

Camilo José García Vásquez

Asesor Administrativo

Julio César Ortega Campos

Asesor Académico

ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA – ESAP

FACULTAD DE PREGADO

OPCION DE GRADO – PRACTICA ADMINISTRATIVA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

BOGOTÁ 2025

Dedicatoria

“Lo que se hace por amor está más allá del bien y del mal”

Friedrich Nietzsche

Recién había cumplido los dieciocho años cuando adapté la filosofía de Nietzsche como mi filosofía de vida. Su posición frente al amor resonó perfectamente conmigo. En la adolescencia, cuando los seres humanos cuestionamos cualquier idea impositora que intente moldear nuestros principios, leí a Nietzsche.

Sus críticas a los valores tradicionales impuestos por una moral tradicional que limita a los seres humanos a expresar su naturaleza me permitieron afrontar todos los retos que la vida trajo para mí los años siguientes. Las tristezas más que las alegrías me demostraron que el amor es la única fuerza que va más allá del “bien y del mal”; conceptos que los hombres hemos creado como mecanismo de defensa por no saber afrontar nuestras pasiones. Toda experiencia vivida, si es concebida desde el amor, será aceptada y percibida como la esencia natural de la vida misma. Sin embargo, con el paso de los años y cada reto que la cotidianidad puso en mi camino, se volvía cada vez más difícil asumir la vida desde el amor, sólo cuando me costaba respirar para seguir caminando fue cuando me di cuenta de que ese amor fati (amor al destino), esa pureza de amar hasta lo más duro, la he aprendido gracias a mi mamá, que nunca necesitó de una filosofía para ser y dar amor.

Mamá, tú eres el fiel ejemplo del amor puro, tus palabras de aliento desde la distancia a través de un teléfono eran como aire fresco que me permitía seguir atravesando la montaña cuando quería rendirme. A pesar de que no tenía tus fuertes abrazos en las noches donde llegué cansada de jornadas extensas entre trabajo y estudio, tu amor recorrió distancias inimaginables y me abrigó en la fría soledad. Tú me acompañaste, me guiaste y gracias a ti, hoy vivo amando la vida, mi carrera y mi destino.

Mamá, que la vida nos permita amarnos siempre y disfrutar la siembra de este trabajo, Juntas.

Resumen

El presente proyecto propone un diseño e implementación de indicadores de resultado, cuyo propósito es cuantificar y valorar el desempeño e impacto real de las acciones ejecutadas por la entidad. Esta iniciativa es una respuesta estratégica a la necesidad imperante de la gestión pública de trascender la medición tradicional del producto (bienes y servicios) para concentrarse en la efectividad y la generación de valor público. Dado que la misión institucional se orienta a mejorar la calidad de vida de los usuarios, la medición del desempeño debe ir más allá de la provisión, evaluando si las intervenciones logran el objetivo superior de bienestar y justificando así su existencia y su impacto.

La metodología se sustentará rigurosamente en las guías y directrices emitidas por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función

Pública (DAFP). La implementación de estos indicadores resultará clave para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo establecido en la plataforma estratégica, la cuantificación de los impactos, la eficiencia, efectividad , enfocada para una toma de decisiones adecuada.

En última instancia, la incorporación de estos indicadores de resultado contribuirá al proceso de planeación y seguimiento, asegurando que las acciones misionales impacten positivamente el bienestar poblacional y al proceso de rendición de cuentas de la entidad.

Palabras clave

1. Gestión por Resultados (GpR)

La Gestión para Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que busca la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño. Este modelo propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan de gobierno (Makón, 2000, citado en). La GpR se enfoca en un proceso metodológico basado en la definición de resultados esperados, como respuesta a un análisis adecuado. Su implementación exige a las entidades públicas cambiar la forma acostumbrada de asignar los recursos, pasando de enfocarse en las líneas de gasto hacia un modelo centrado en el ciudadano como el eje principal de la gestión pública, asignando los recursos en base al desempeño. La gestión basada en resultados se utilizó inicialmente en el sector privado y posteriormente fue adoptada por las

entidades públicas. Implica tomar decisiones basándose en información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental produce. (Jácome Carvajal, 2023)

2. Indicadores de Resultado

Un indicador es una expresión cuantitativa observable y verificable que permite medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado. Los indicadores de resultado están diseñados para cuantificar y valorar el cambio en las condiciones de bienestar o el cambio de percepción en la población beneficiaria. Al ubicarse en la etapa de resultado, la regla de formulación tradicional (verbo conjugado + objeto) no se aplica estrictamente, ya que el objetivo es medir un cambio de estado y no una actividad que genera un bien o servicio. Estos indicadores deben permitir a la entidad verificar el logro de los objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos. (Solórzano Zavala, 2022)

3. Planeación Estratégica

La planeación estratégica es un ejercicio fundamental en la gestión pública, ya que la entidad debe predeterminar, predefinir o preestablecer los resultados y efectos que espera lograr. Por lo tanto, su gestión, control y evaluación toman como referencia dichos resultados. Este proceso requiere que se establezcan las definiciones estratégicas básicas de la organización, incluyendo su misión, visión, objetivos y plan de acción, para que sirva de eje rector durante el desarrollo del proyecto. La planeación estratégica debe ser integral para que todas las acciones y recursos de la entidad estén alineadas a su direccionamiento estratégico. La planeación debe definir la

manera de lograr los resultados, teniendo en cuenta los recursos requeridos y los indicadores a través de los cuales se llevará a cabo el seguimiento, control y evaluación. ((ILPES)., 2011)

4. Cadena de Valor

La Cadena de Valor es el marco conceptual que ordena los procesos de una intervención pública, definido como la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados. Esta estructura permite que la gestión se entienda en el contexto de la generación de resultados previstos en el Direccionamiento Estratégico. Dentro de esta cadena, los indicadores se clasifican según los eslabones que miden. La Cadena de Valor, por ejemplo, promueve determinar las cadenas de entrega más adecuadas para generar los resultados previstos, que son los mapas de procesos actuales. (Departamento Nacional de Planeación - DNP., 2017)

5. Objetivos SMART

Descripción: SMART es un acrónimo que al español se traduce como Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con Fecha Límite (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound en inglés). El enfoque SMART se prefiere a los objetivos clásicos porque permite determinar claramente si un objetivo ha sido cumplido en el plazo predeterminado. Esta metodología proporciona más énfasis en cómo el alcance del objetivo es medido y en la fecha límite. El uso de objetivos SMART también contribuye a mejorar la comprensión de los objetivos y ofrece un contexto más claro de la asignatura. (Janssen, 2024)

6. Valor Público

El fin último de la gestión por resultados es la generación del valor público. El presupuesto, desde el enfoque de resultados, debe estar orientado a la generación de valor público, buscando obtener el mayor rendimiento posible por cada unidad monetaria gastada, lo que se evidencia en la mejora de las condiciones de vida de la población (Rocabado, 2017, citado en). El resultado final del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) debe ser la satisfacción y confianza de los ciudadanos, a través de una oportuna entrega de productos y servicios.

7. Eficacia

La Eficacia es una dimensión de desempeño utilizada para medir el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados. La eficacia se concentra en establecer el cumplimiento de los diferentes planes y programas. Las medidas clásicas de eficacia incluyen la cobertura (el grado en que los servicios cubren la demanda total) y la focalización. (Armijo, M., 2011)

8. Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)

El MIPG es un modelo de gestión diseñado para que la gestión de las entidades públicas se oriente hacia el logro de resultados en el marco de la integridad, buscando un mayor cubrimiento y calidad de los servicios del Estado. El MIPG se implementa a través de siete dimensiones, siendo la Evaluación de Resultados la cuarta dimensión. Dicha dimensión tiene como propósito promover el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer de manera permanente

los avances en la consecución de los resultados previstos. El instrumento empleado para recolectar la información para la medición del desempeño institucional es el Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG). (Departamento Administrativo de la Función Pública., 2024)

9. Presupuesto por Resultados (PpR)

El Presupuesto por Resultados (PpR) es una técnica presupuestal que permite alinear la planeación y el presupuesto. Esta técnica busca la mayor eficiencia y eficacia en la asignación y ejecución de los recursos. El PpR es un instrumento que integra el análisis del desempeño y resultados de la gestión pública con el proceso de asignación de recursos. Este proceso se orienta a maximizar el valor por dinero en las compras. (Solórzano Zavala, Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(5), 4931-4947. , 2022)

[Tabla de contenido](#)

<i>Dedicatoria</i>	2
<i>Resumen</i>	3
<i>Palabras clave</i>	4
<i>Introducción</i>	9
<i>Objetivos</i>	12
Objetivo General:	12
Objetivos Específicos:	12
<i>Descripción de la entidad:</i>	13
<i>Relación de las actividades realizadas con los conceptos de la administración pública.</i>	14

Marco Teórico.....	21
1. Gestión Pública por Resultados (GpR) y el Nuevo Paradigma.....	21
2. La Medición Estratégica y la Cadena de Valor	22
Definición del producto.....	25
Resultados del Proyecto.....	26
1. Identificación de la Brecha y la Necesidad	26
4. Desarrollo Metodológico Implementado	28
5. Énfasis en Indicadores de Resultado.....	29
Metodología.....	29
Conclusiones	40
Bibliografía	43

Introducción

A partir de los años 70s la administración pública tradicional entró en crisis, no solo por la falta de eficiencia al momento de demostrar resultados, sino también porque la burocracia se percibía como lenta y de baja credibilidad para gestionar bienestar y satisfacer las necesidades de la ciudadanía. (OSBORNE & GAELER, 1992)

Como respuesta, se propuso una solución basada en el gerencialismo de la empresa privada que transformó la visión del ciudadano como cliente, propulsó la descentralización con la finalidad de brindar mayor flexibilidad gerencial y por último dio gran importancia a obtener un desempeño medible, es decir tener énfasis en resultados. (Hood, 1991)

Cabe aclarar que este trabajo adopta los principios de la Gestión por Resultados (GpR) para optimizar la eficiencia estatal, pero se distancia de la visión de la Nueva Gestión Pública que

reduce al ciudadano a la figura de cliente, priorizando en cambio sus derechos y su naturaleza humana como el fin del Estado.

Sin embargo, es importante adoptar aquellas estrategias que, en pro de mejorar el estado, funcionen y generen resultados para el bienestar de los países, como lo es la gestión por resultados; desde esta herramienta de la nueva gestión pública se establecen los parámetros para reestablecer la confianza en el estado por medio de la rendición de cuentas. (RHODES, 1997).

Conforme lo anterior, la implementación de la nueva gestión pública en América latina no se ha desarrollado según lo ideal. Esto debido a las dificultades que presentan por su estricto control de procesos y poca libertad a la alta burocracia debido a las amenazas de corrupción o abuso de funciones, así como la vinculación de la política en temas de administración pública. (Milanesi, 2018)

En Colombia, la implementación de una gestión por resultados se dio a partir de los años 90 como parte de las nuevas reformas del estado basada en la nueva gestión pública, dicha implementación se articuló principalmente a través de dos grandes instituciones: El Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función pública (DAFP).

Es importante destacar que este enfoque está directamente relacionado con la planeación y el presupuesto orientados a resultados, un concepto que en Colombia ganó relevancia a partir de la Ley 152 de 1994, que establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo. (publica., 1994)

Respectivamente, el DNP establece el Sistema Nacional de evaluación y gestión (SINERGIA), los planes de desarrollo y la metodología general ajustada MGA. Por otra parte, el DAFP es el encargado de la implementación de la gestión pública por resultados hacia adentro de las entidades, para ello regulan el Modelo Integrado de Planeación y Gestión y establecen la integración de los planes a través del Decreto 612 de 2018. (Departamento Nacional de Planeación., 2018)

Aunque el DAFP establece una guía, es importante anotar que no existe un camino único para llegar a la meta. Por esta razón, el presente trabajo busca determinar el estado actual del Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República (FBSCGR) en términos de planeación estratégica, plan de acción y sistema de control de indicadores, con el fin de identificar las brechas metodológicas necesarias para la adaptación de un enfoque basado en resultados. (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2018)

La propuesta de redefinición de indicadores de resultado se alinea con una transformación ineludible en la administración pública contemporánea ya que la sociedad demanda que en las rendiciones de cuentas no se demuestre únicamente el logro de haber ejecutado el resultado, sino que la ciudadanía exige pruebas del efecto positivo de la inversión pública. (MOORE, (1995))

Además, al vincular la ejecución con el resultado, se logra una mejor toma de decisiones sobre qué programas o actividades son realmente efectivos, permitiendo desinvertir en lo que solo genera actividad sin valor. (García López & García Moreno, 2010)

El presente trabajo de grado se estructura en torno a este análisis, que busca no solo identificar las debilidades, sino trazar una ruta de mejora. Por lo tanto, el producto final de esta investigación es un manual de indicadores de resultado que servirá a la Oficina de Planeación del Fondo de bienestar social de la contraloría general de la república como herramienta para la integración efectiva de indicadores de resultado, facilitando su transición a un modelo de Gestión por Resultados.

Objetivos

Objetivo General:

Proponer una adaptación metodológica de indicadores de resultado en la Oficina de Planeación del Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República.

Objetivos Específicos:

- Identificar las brechas en los indicadores de la entidad.
- Analizar la metodología utilizada por el DNP y el DAFP para formular indicadores de resultado.
- Implementar la metodología para la medición de Resultados, utilizando el marco de la Gestión por Resultados (GpR) y el enfoque de Cadena de Valor (DNP/DAFP), lo que resultará en el Rediseño del Manual de Indicadores Institucional.

Descripción de la entidad:

El Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República (FBSCGR) se constituye como el pilar fundamental que garantiza la calidad de vida y el bienestar integral de los servidores de la Contraloría General de la República (CGR) y sus familias. Su creación, consagrada en el Artículo 89 de la Ley 106 de 1993, respondió a una necesidad estratégica institucional a inicios de los años 90: profesionalizar y asegurar la provisión de servicios esenciales (salud, educación, vivienda) al personal, reconociendo que el bienestar del talento humano es clave para la eficiencia de la máxima entidad de control fiscal del país.

Para cumplir con este rol estratégico, el FBSCGR se erigió con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuesto propio, lo que subraya la magnitud de su responsabilidad y la independencia necesaria para gestionar su amplio portafolio de recursos.

Su misión institucional se centra en contribuir a la solución de las necesidades básicas en áreas vitales como la salud, la educación y la vivienda. Para cumplir con este amplio mandato, el Fondo desarrolla una operación compleja que abarca la administración estratégica de activos (como las cesantías), el financiamiento de bienestar a través de líneas de crédito preferenciales, y la gestión directa de infraestructura estratégica, incluyendo el Colegio y el Centro Médico de la CGR. Esta diversidad de servicios subraya la complejidad de su gestión y la necesidad de una medición de resultados precisa.

Dentro de esta estructura misional compleja, la Oficina de Planeación se posiciona como el centro neurálgico de la gestión del FBSCGR, y es el área focal de este proyecto. Sus funciones

trascienden la mera coordinación operativa, centrándose en la dirección estratégica, el control de desempeño y la rendición de cuentas. La Oficina es responsable de asesorar a la Gerencia en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y de coordinar y verificar la correcta ejecución presupuestal. En esencia, es la dependencia encargada de direccionar y revisar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional y de la utilización eficiente, eficaz y efectiva de todos los recursos de la institución, con el fin de mejorar los niveles de bienestar de la población beneficiaria, para generar un impacto. Para lo cual es necesario redefinir una metodología robusta de Gestión por Resultados.

Relación de las actividades realizadas con los conceptos de la administración pública

En el marco del desarrollo del presente trabajo de grado, se han llevado a cabo un conjunto estructurado de actividades metodológicas orientadas a construir una propuesta sólida, alineada con los principios de la administración pública. Estas acciones han permitido avanzar de manera ordenada en el análisis institucional, la planeación estratégica y el diseño de **herramientas** técnicas para la gestión orientada a resultados. A través de procesos como el análisis comparativo con entidades públicas (Benchmarking), la elaboración de una guía metodológica para la creación de indicadores de resultado, capacitación y socialización con el equipo de planeación del Fondo de Bienestar Social de la Contraloría y el diseño piloto del nuevo esquema del Plan de Acción y sus fichas técnicas.

Actividad	Fecha inicial- Fecha final	Descripción de la actividad	Concepto de la administración pública	Resultados intermedios
Capacitación	25 Ago-31 Ago	Capacitarse en la estructura, funciones y organigrama del Fondo de Bienestar Social de la CGR, con énfasis en los procesos de la Oficina de Planeación.	Gestión del Conocimiento Institucional: DAFP: Políticas de Gestión y Desempeño	Adquisición de conocimiento detallado de la estructura del FBSCGR y procesos clave de Planeación.
Análisis de oportunidades de mejora	1 Sept-7 sept	Analizar el sistema de indicadores actual de la Oficina de Planeación del FBSCGR e identificar la oportunidad de	Diagnóstico de Gestión. Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Identificación de la brecha entre la medición actual (producto) y la medición deseada (resultado/impacto)

		mejora en la implementación de indicadores de actividad a indicadores de resultado.		
Consulta de marco normativo	8 sept- 14 sept	Investigar la metodología y bibliografía relacionada con la Gestión por Resultados, así como el marco normativo de indicadores en Colombia y las entidades reguladoras (DNP, DAFP).	Gestión por Resultados (GpR): Énfasis en el marco legal y metodológico para la planeación pública. DAFP: Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)	Recopilación y análisis de la normativa (DNP, DAFP) y documentación bibliográfica para sustentar el proyecto.

Diseño del proceso	15 sept- 28 sept	Diseñar la ruta metodológica inicial para la Propuesta de Inserción de Indicadores de Resultado.	Diseño de Procesos y Gestión del Cambio	Ruta metodológica inicial definida para la inserción de indicadores de resultado.
Diagnóstico Comparativo Benchmarking	6 oct- 17 oct	Se realizó un análisis comparativo (benchmarking) con diversas entidades del sector público, revisando sus planes de acción, planes estratégicos y fichas técnicas de indicadores.	Análisis Institucional: Se realizó un proceso de comparar el rendimiento, prácticas y procesos de una organización con los de otras entidades líderes para identificar buenas prácticas y áreas de mejora.	Documento de Diagnóstico: Se obtuvo una comprensión clara de cómo operan otras entidades y se identificaron prácticas relevantes que pueden ser adaptadas al Fondo de Bienestar Social de la

				Contraloría (FBSC).
Elaboración de Guía Metodológica (Borrador)	20 oct- 31 oct	Se creó un borrador de guía para la definición y creación de indicadores de resultado. Esta guía se basa en la adaptación de metodologías existentes (ej. guías del DAFP y DNP), seleccionando los elementos más relevantes para el FBSC.	Planeación y Gestión: Enfoque que busca que las entidades públicas orienten su gestión a la obtención de resultados concretos, medibles y alineados con sus objetivos estratégicos.	Borrador de Guía Metodológica: Un documento preliminar que unifica criterios y sirve como base para la futura cartilla de creación de indicadores en la entidad. (En proceso).

<p>Capacitación y Socialización</p>	<p>13oct-17oct</p>	<p>Se llevó a cabo una sesión de capacitación dirigida a los funcionarios del equipo de planeación del FBSC. En esta sesión se explicó la propuesta del proyecto y se detalló la metodología para la creación de indicadores de resultado.</p>	<p>Fortalecimiento Institucional / Gestión del Conocimiento: Proceso de transferir capacidades y conocimientos técnicos al personal de la entidad para mejorar su desempeño y autonomía en la implementación de nuevas metodologías.</p>	<p>Socialización de la Propuesta: El equipo de planeación fue sensibilizado y recibió la inducción sobre la nueva metodología, facilitando su futura adopción y generando un espacio de retroalimentación.</p>
-------------------------------------	--------------------	--	--	--

<p>Diseño Piloto de Plan de Acción y Fichas Técnicas</p>	<p>11nov- en proceso</p>	<p>Se está generando un piloto del esquema modificado del Plan de Acción, diseñado para integrar la implementación de indicadores de resultado. Esto incluye la recolección de información de todas las áreas y la creación de un nuevo formato de ficha técnica para la gestión documental.</p>	<p>Planeación/ Mejora Continua / Gestión Documental: Definición de los instrumentos de planeación (Plan de Acción) y los formatos (Fichas Técnicas) que materializan la estrategia y permiten el seguimiento y la estandarización de los procesos.</p>	<p>Esquema Piloto del Plan de Acción y Nuevo Formato de Ficha Técnica: Propuestas de documentos actualizados que integran las mejoras requeridas para la gestión de indicadores. (En proceso).</p>
--	--------------------------	--	--	--

Marco Teórico

1. Gestión Pública por Resultados (GpR) y el Nuevo Paradigma

La administración pública tradicional, que se enfocaba en el cumplimiento de procedimientos y normativas, experimentó una crisis a partir de los años setenta, caracterizada por la percepción de lentitud y falta de credibilidad para gestionar el bienestar y demostrar resultados. Como respuesta, surgió la Gestión por Resultados (GpR), un enfoque que inicialmente fue empleado en el sector privado y luego se adoptó en las entidades públicas (Flores Tananta & Delgado Bardales, 2020).

La GpR se establece como un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el plan de gobierno (Makón, 2000; Flores Tananta & Delgado Bardales, 2020). Este enfoque tiene como propósito fundamental mejorar la calidad de atención en las entidades públicas (Flores Tananta & Delgado Bardales, 2020), y está orientado a conseguir los mejores resultados, utilizando los recursos de manera que se evidencie la mejora en las condiciones de vida de la población, lo que se conoce como generación de valor público (Rocabado, 2017; Solórzano Zavala, 2022).

El modelo de gestión basado en resultados ha sido una norma aceptada y ha cobrado impulso debido a la presión por una mayor transparencia y rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos (Naciones Unidas, 2018,). La implementación de la GpR exige un cambio cultural dentro de la administración pública y requiere un liderazgo sólido y un plan que incluya la capacitación (Alessandria, 2012, Eddy Jácome, 2024).

2. La Medición Estratégica y la Cadena de Valor

Para lograr la GpR, es indispensable el Monitoreo y Evaluación (M&E), que permite obtener información sobre el cumplimiento de objetivos y metas. La clave metodológica para la medición es la Cadena de Valor, la cual es una de las principales herramientas de planificación.

La Cadena de Valor es la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados, añadiendo valor en el proceso de transformación. Los indicadores permiten llevar a cabo el seguimiento de las políticas públicas y facilitan la toma de decisiones (DNP, 2014).

- **Indicadores de Resultado:** Son fundamentales, ya que la ciudadanía exige pruebas del efecto positivo de la inversión pública (Moore, 1995,). Miden el cambio de percepción, la generación de conocimiento, y los resultados esperados tras la finalización de los programas o proyectos (Armijo, 2011,). Los resultados de los indicadores finales pueden verse afectados por factores externos no controlables (Armijo, 2011,).

- **Diseño de Objetivos:** Al formular objetivos, se recomienda que estos sean Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y Limitados en el tiempo (SMART). Una metodología sugiere que un objetivo debe responder claramente a: “cuál es el objetivo”, “cómo se alcanza el objetivo” y “cuál es el propósito del objetivo”. El uso de objetivos SMART puede mejorar la comprensión de los objetivos y ayudar en la redacción de un informe estructurado (Lawlor y Hornyak, 2012; Wolf y Akkaraju, 2014).

3. Marcos de Gestión y Mejora Continua

La gestión institucional orientada a resultados en el sector público se enmarca en un sistema legal y de gestión integral que articula la planeación, el control y la evaluación.

El marco normativo inicia en la Constitución Política de Colombia (CPC), cuyo propósito fundamental es garantizar los derechos y resolver los problemas y necesidades de los ciudadanos.

La planeación institucional se debe realizar teniendo en cuenta lo previsto en la Ley 152 de 1994 (Ley Orgánica del Plan de Desarrollo). Esta ley establece las condiciones que deben cumplir las entidades territoriales para hacer seguimiento y evaluación al cumplimiento de sus planes. Adicionalmente, la ley 1474 de 2011 establece que el Plan de Acción Institucional debe especificar objetivos, estrategias, proyectos, metas, responsables, planes de compras y la distribución presupuestal de los proyectos de inversión.

El Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG) es el marco de referencia central para la gestión de las entidades públicas. El MIPG busca que la Evaluación de Resultados (Dimensión 4) promueva el seguimiento de la gestión, con el fin de conocer permanentemente los avances y determinar si la entidad logró sus objetivos y metas en los tiempos y condiciones esperadas, y si genera los efectos deseados para la sociedad. El resultado final del MIPG debe ser la satisfacción y confianza de los ciudadanos, mediante una mejor calidad y cubrimiento de los servicios del Estado. La evaluación también permite definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, la satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas de los grupos de valor.

La formulación de indicadores se debe realizar desde la dimensión de Direccionamiento Estratégico y Planeación (Dimensión 2), y las metas prioritarias deben ser alcanzables, financiables, medibles, evaluables y coherentes con el propósito fundamental de la entidad. Las entidades, al planear, deben predeterminar o preestablecer los resultados y efectos que esperan lograr.

Dentro de la estructura de MIPG, el Modelo Estándar de Control Interno (MECI) se integra en la Dimensión 7 (Control Interno). El MECI es un modelo que proporciona la estructura de control para fortalecer el Sistema de Control Interno de las entidades. Su fin es procurar que las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y de los recursos, se lleven a cabo de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes y en atención a las metas u objetivos previstos. La autoevaluación y la evaluación independiente, que son parte del MECI, se convierten en la base para emprender acciones que subsanen las deficiencias detectadas y encaminarse a la mejora continua.

Adicionalmente, el seguimiento y evaluación se complementa con mediciones externas como el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA), liderado por el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el cual efectúa la evaluación de las políticas públicas. El seguimiento y la evaluación de la gestión institucional debe incluir el seguimiento periódico de planes como el Plan de Acción, el Plan Anual de Adquisiciones (PAA), y la evaluación de los resultados en materia de ejecución presupuestal. El Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión (FURAG) se utiliza para medir el Desempeño Institucional y evaluar MIPG.

La técnica de Benchmarking (análisis comparativo) es una herramienta de mejora e innovación que puede ser utilizada en la administración pública para conseguir calidad, eficiencia y eficacia. El benchmarking no es una simple comparación de indicadores de desempeño, sino un proceso continuo. Implica comparar el desempeño propio con el del líder en su clase y cuantificar la brecha (Bruder y Grey, 1994; Spendolini, 1994; Pfeiffer, 2002), con el objetivo de incorporar mejores prácticas. El benchmarking puede agregar eficiencia a las producciones públicas.

Definición del producto

El análisis de la Gestión por Resultados (GpR), aplicado al Fondo de Bienestar Social de la CGR (FBSCGR), reveló una brecha metodológica sustancial: la entidad se ha enfocado en la medición de indicadores de producto y actividad, cuantificando los bienes y servicios entregados, pero sin lograr cuantificar los efectos ni el cambio en las condiciones de bienestar de su población objetivo. Dado que la GpR exige que el gasto público se centre en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la generación de valor público, se determinó la necesidad de implementar una adaptación metodológica de indicadores de resultado. Como resultado directo lo anterior, se va utilizar la metodología del DNP y DAFP para generar un Manual de indicadores de resultado que servirá a la Oficina de Planeación como la herramienta clave para la integración efectiva de estos indicadores.

Resultados del Proyecto

El proyecto de grado se centró en la adaptación metodológica de indicadores de resultado en el Fondo de Bienestar Social de la Contraloría General de la República (FBSCGR), generando un Manual de indicadores de resultado. A continuación, se establecen los resultados del proyecto:

1. Identificación de la Brecha y la Necesidad

El Proceso de Benchmarking realizado en la Oficina de Planeación del Fondo de Bienestar Social de la CGR (FBSCGR) se llevó a cabo revisando la gestión del FBSCGR con entidades públicas seleccionadas, como el Fondo de Previsión Social del Congreso (FONPRECON), por su misionalidad análoga, y la Auditoría General de la República (AGR), elegida como referente de alto desempeño en el FURAG.

El diagnóstico se desarrolló en tres etapas secuenciales (planes estratégicos, planes de acción y cuadros de control de indicadores). Se concluyó que el FBSCGR posee una base operacional sólida, con una Planificación Estratégica Definida y una Matriz de Indicadores robusta en su estructura técnica, lo cual es fundamental para implementar la GpR.

2. Identificación a Brecha y la Desviación

A pesar de la solidez estructural, el diagnóstico comparativo identificó una brecha metodológica común en la gestión pública: la medición se enfoca en el esfuerzo y el cumplimiento de las actividades más que en el impacto y el valor generado.

- **Enfoque en Producto/Actividad:** El sistema de medición actual de la entidad se enfoca en indicadores de actividad (producto). Los **indicadores** miden la ejecución (por ejemplo, la finalización de un informe de evaluación) en lugar de la efectividad del sistema en la prestación de servicios.
- **Desfase Estratégico:** El problema central radica en la desviación entre la medición y el resultado esperado. La entidad está haciendo un buen trabajo en ejecutar lo que se propuso (actividades), pero se encuentra en la etapa de transición de un modelo de control de procesos a uno de Gestión por Resultados (GpR).
- **Ausencia de Valor Público:** La limitación es la ausencia de una lógica de la cadena de valor que dificulta la medición del valor público generado.

3. La Necesidad de Trascender a Resultados

La necesidad de reformular la metodología surge de la exigencia de la Gestión por Resultados (GpR), la cual se basa en definir resultados esperados y realistas a partir de análisis apropiados.

La GpR requiere que las organizaciones se concentren en los resultados a largo plazo y demuestren su contribución al éxito, a diferencia de medir solo "lo que se hizo" (insumos).

- **Demanda Ciudadana:** La sociedad exige que en las rendiciones de cuentas se demuestre la prueba del efecto positivo de la inversión pública, y no únicamente el logro de haber ejecutado el producto.

- Evaluación de Efectividad: La Dimensión 4 del MIPG (Evaluación de Resultados) busca que la entidad determine si logró sus objetivos y metas en los tiempos y condiciones esperadas y si genera los efectos deseados para la sociedad.
- Mejora Continua y Decisiones: Al vincular la ejecución con el resultado, se logra una mejor toma de decisiones sobre qué programas o actividades son realmente efectivos, permitiendo desinvertir en lo que solo genera actividad sin valor.

4. Desarrollo Metodológico Implementado

El proyecto se enmarcó en la Gestión por Resultados (GpR) y el enfoque de la Cadena de Valor.

Las actividades desarrolladas incluyeron:

- Análisis Comparativo (Benchmarking): Análisis comparativo con otras entidades públicas para identificar prácticas relevantes y determinar la brecha existente entre el desempeño propio y el del líder (Bruder y Grey, 1994, Pfeiffer, 2002, Flores Tananta & Delgado Bardales, 2024). El *benchmarking* de gestión se aplica a procesos de dirección, control y apoyo, que permiten el funcionamiento de los procesos primarios.
- Investigación Metodológica: Investigación de la metodología y bibliografía de la GpR y el marco normativo de entidades reguladoras (DNP, DAFP).
- Elaboración de la Guía Metodológica: Creación de un borrador de guía para la definición de indicadores de resultado, que se basó en la adaptación de metodologías existentes (ej., guías del DAFP y DNP).

- Transferencia de Capacidades: Capacitación y socialización dirigida a los funcionarios del equipo de planeación. Esta acción se alinea con la Gestión del Conocimiento Institucional (DAFP), la cual busca fortalecer la memoria institucional y las capacidades de los servidores.
- Diseño de Instrumentos: Esquema Piloto del Plan de Acción y un Nuevo Formato de Ficha Técnica para estandarizar los procesos y permitir el seguimiento de los indicadores de resultado.

5. Énfasis en Indicadores de Resultado

Los indicadores de resultado diseñados deben ser capaces de reflejar los efectos o cambios en los beneficiarios (Armijo, 2011,). La implementación de la GpR exige que las decisiones de gestión se centren en el ciudadano como eje principal, asignando recursos en función del desempeño.

Metodología

La metodología utilizada en el proyecto se enmarca en un enfoque de investigación aplicada y propositiva, sustentada en la Gestión por Resultados (GpR), con el fin de proponer una adaptación metodológica de indicadores de resultado para la Oficina de Planeación del Fondo de Bienestar Social de la CGR (FBSCGR).

El proceso metodológico se desarrolló en fases que van desde el diagnóstico hasta el diseño de la herramienta final (el Manual de Indicadores de Resultado), alineándose con los lineamientos de la administración pública colombiana (DAFP y DNP).

A continuación, se describe la metodología empleada, estructurada en fases clave:

1. Fase de Diagnóstico y Análisis de Brechas

Esta fase inicial tuvo como objetivo determinar el estado actual del FBSCGR en términos de planeación estratégica, plan de acción y sistema de control de indicadores, buscando identificar las brechas metodológicas necesarias para la adaptación a un enfoque basado en resultados.

- Técnica de Referenciación (Benchmarking): Se ejecutó un proceso de referenciación (benchmarking), que es una técnica de gestión que implica un proceso continuo y sistemático para medir y comparar el desempeño y los procesos de una organización.
- Alcance del Benchmarking: La comparación se desarrolló en tres etapas secuenciales: planes estratégicos, planes de acción y cuadros de control de indicadores.
- Entidades Comparadas: Se seleccionó el Fondo de Previsión Social del Congreso (FONPRECON) por su misionalidad análoga y la Auditoría General de la República (AGR), elegida por su alto porcentaje en el FURAG (Formulario Único de Reporte y Avance de Gestión) y su rol como referente de alto desempeño.
- Hallazgo de la Brecha: El diagnóstico concluyó que el sistema de medición actual de la entidad se enfocaba en indicadores de actividad (producto), lo cual no logra cuantificar el impacto o el valor generado. La entidad se encuentra en una etapa de transición de un modelo de control de procesos a uno de Gestión por Resultados (GpR).

2. Fase de Diseño y Formulación de la Propuesta Metodológica

Una vez identificada la brecha, la metodología se centró en la creación de un instrumento que permitiera al FBSCGR cuantificar y valorar el desempeño e impacto real de sus acciones.

- Marco de Referencia: El diseño se basó en el marco conceptual de la Cadena de Valor (Insumo, Actividad, Producto, Resultado), y en las guías y directrices del DNP y el DAFP.

- Proceso de Construcción del Indicador: Se adoptó la metodología básica de construcción de indicadores, la cual incluye los siguientes pasos:

1. Identificar el objetivo a cuantificar: Que puede ser un cambio de percepción, la generación de conocimiento o la medición de efectos positivos (bienestar).

2. Definir la tipología del indicador: De acuerdo con el eslabón de la cadena de valor (en este caso, Indicador de Resultado).

3. Redactar el nombre del indicador: Teniendo en cuenta que, en la etapa de resultado, la regla de formulación no se aplica estrictamente, ya que se trata de un cambio de estado.

4. Seleccionar la batería de indicadores según criterios de calidad, como: Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado.

5. Construir la Ficha Técnica: Documento que agrupa los parámetros del indicador, incluyendo los elementos descriptivos (nombre, periodicidad, fuente de información, metodología y fórmula de cálculo) y los elementos de seguimiento (línea base y metas).

Ejemplo de implementación de indicador de resultado al objetivo estratégico 3 del plan estratégico en la ficha técnica de indicadores

PROCESO	DEFINICIÓN DEL INDICADOR						INFORMACIÓN PARA LA MEDICIÓN DEL INDICADOR		
	TIPO PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	CATEGORIA DEL INDICADOR	TIPO INDICADOR	(dirección esperada) del indicador	FORMULACIÓN DEL INDICADOR		
							DESCRIPCIÓN DEL NUMERADOR	DESCRIPCIÓN DEL DENOMINADOR	FORMULA DEL CÁLCULO
Bienestar, Recreación, Cultura y Deporte	MISIONAL	Índice de Satisfacción General de Usuarios con los Servicios de Bienestar.	Cuantificar el cambio en la percepción y la valoración de la calidad y oportunidad de los servicios de bienestar, evidenciando el efecto de las intervenciones misionales de la entidad en la mejora de la calidad de vida de los usuarios y logre el propósito definido en el Objetivo Estratégico 1.	Resultado ▾	Efectividad ▾	Aumentar ▾	No de usuarios que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los servicios	No de usuarios encuestados	(No de usuarios que se declaran satisfechos o muy satisfechos con los servicios/No de usuarios encuestados)*100

Fuente: Elaboración propia.

- Producto Principal: El resultado fue la elaboración de un Manual de Indicadores de Resultado, que formaliza la metodología para la medición de la efectividad.

3. Fase de Implementación y Aseguramiento

Para garantizar la aplicabilidad y transición del modelo, se implementaron acciones clave:

- Diseño Piloto de Formatos: Se diseñó un esquema piloto de un nuevo formato de ficha técnica, que materializa la estrategia y permite el seguimiento y la estandarización de los procesos. En él se agregaron las siguientes columnas: Categoría del indicador, Tipo de indicador, dirección esperada del indicador.

Nuevo ítem	Descripción	Ejemplo

<p>Categoría del indicador</p> <p>(Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2018)</p> <p>(Departamento Nacional de Planeacion., 2018)</p>	<p>Clasificación que se le asigna a un indicador de medición, con el fin de determinar qué aspecto del proceso de gestión o qué nivel de la Cadena de Valor se está cuantificando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Gestión (Insumos y Actividades): Tienen la función principal de medir los dos primeros eslabones de la cadena de valor: los insumos y las actividades. <ul style="list-style-type: none"> ◦ Los Insumos se refieren a los factores productivos (físicos, humanos, financieros, etc.) necesarios para la generación de valor. ◦ Las Actividades son las acciones necesarias para transformar los insumos en productos, y es donde inicia la generación de valor por parte del Estado. • Indicadores de Producto: Miden los bienes y servicios (intermedios o finales) que son generados y entregados como resultado de la transformación de los insumos.
---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Resultado (o Efecto): Cuantifican y valoran los efectos relacionados con la intervención pública, incluyendo cambios en las condiciones de bienestar, cambios de percepción o generación de conocimiento. Estos indicadores miden el impacto generado en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios.
<p>Tipo de indicador (Departamento Nacional de Planeación., 2018) (Departamento Administrativo de la Funcion Publica, 2018)</p>	<p>Dimensión de la actuación pública que evalúan.</p>	<p>Eficiencia: Relaciona el resultado alcanzado con los recursos utilizados. Mide la capacidad de optimizar la utilización de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia: Evalúa el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planificados. No considera la

		<p>productividad del uso de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efectividad (o Impacto): Mide la medida en que la gestión permite el logro de los resultados planificados con un manejo óptimo de los recursos. Busca identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementar programas o recibir bienes o servicios.
<p>Dirección esperada del indicador (Departamento Nacional de Planeación., 2018)</p>	<p>Rumbo o tendencia esperado que debe seguir el valor de la métrica para considerarse exitoso.</p>	<p>Aumentar: Esta dirección se utiliza cuando la entidad busca incrementar un resultado o valor en el tiempo, ya que un valor mayor es interpretado como un mejor desempeño.</p> <p>Disminuir: Esta dirección se utiliza cuando se busca que un valor, que representa un costo o un problema,</p>

		<p>empiece a disminuir, de manera que los resultados son mejores en tanto el valor sea menor.</p> <p>Mantener</p> <p>Esta dirección se utiliza cuando el objetivo es medir el esfuerzo de una entidad por garantizar que un resultado que se tiene a una fecha determinada se conserve.</p>
--	--	---

Posteriormente, se agregó una propuesta de indicador de resultado por cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el plan estratégico 2022-2026 como se plantea a continuación:

Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Objetivo del indicador	Fórmula del indicador
Plan estratégico institucional 2022-2026	propuesto		
Mejorar la satisfacción de los usuarios	Índice de Satisfacción	Cuantificar el cambio en la percepción y la	(N° de usuarios que se declaran

<p>mediante la prestación efectiva de los servicios de bienestar, respondiendo a sus necesidades y expectativas de calidad y oportunidad.</p>	<p>General de Usuarios con los Servicios de Bienestar.</p>	<p>valoración de la calidad y oportunidad de los servicios de bienestar, evidenciando el efecto de las intervenciones misionales de la entidad en la mejora de la calidad de vida de los usuarios y logre el propósito definido en el Objetivo Estratégico 1.</p>	<p>satisfechos o muy satisfechos con los servicios/No de usuarios encuestados) *100</p>
<p>Alcanzar en el 2026 el 90% de avance implementación en de la política TICs del Estado, de manera que los resultados se reflejen en la gestión interna como en la entrega digitales de los</p>	<p>Índice de Efectividad en la Reducción de Tiempos de Trámite por Digitalización</p>	<p>Determinar el efecto de la adecuación de los sistemas de información y la apropiación de competencias TIC en la simplificación de procesos y la oportunidad de la</p>	<p>(Tiempo Promedio de Tramite del Periodo Actual/Tiempo Promedio de Tramite en la línea base) *100</p>

servicios a usuarios y grupos de interés.		gestión. Mide si las TICs logran el objetivo de agilizar y simplificar la operación interna y logre el propósito definido en el Objetivo Estratégico 2.	
Fortalecer la gestión del Talento Humano para que responda a los retos del contexto institucional, a partir del desarrollo integral de habilidades, reducción de brechas en competencias laborales y adaptación permanente al cambio.	Índice de Reducción de la Brecha de Competencias Críticas del Talento Humano.	Valorar el efecto de las intervenciones institucionales en el Talento Humano, cuantificando el progreso en la reducción de las brechas de competencias laborales, con el propósito fundamental de asegurar que el personal responda	(Línea base - Avance actual / Línea base- Meta del periodo) *100

		adecuadamente a los retos del contexto institucional y logre el fortalecimiento definido en el Objetivo Estratégico 3.	
Aumentar el desempeño institucional por medio de la implementación del proceso de reorganización administrativa, gestión, seguimiento y control permanentes de los recursos financieros y mejora de la infraestructura física	Nivel de Madurez Institucional en la Gestión por Resultados FURAG o la Gestión estratégica del talento humano.	Determinar el logro de resultados de la gestión institucional y el avance en la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG). El nivel de madurez evalúa si la entidad ha logrado la consolidación de su gestión, lo cual es un resultado de largo plazo y logre el propósito	Nivel de Madurez Institucional=Puntaje Total Obtenido en la Medición del Desempeño Institucional (MDI) Nota: Dado que es un indicador sintético derivado de un instrumento complejo (FURAG/MATRIZ GETH), no existe una fórmula simple

		definido en el Objetivo Estratégico 4.	de cociente. La fórmula depende de la herramienta de evaluación utilizada.
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

- **Transferencia de Conocimiento:** Se llevó a cabo capacitación y socialización dirigida a los funcionarios del equipo de planeación del FBSC. Esta actividad busca transferir capacidades y conocimientos técnicos al personal para mejorar su desempeño y autonomía en la implementación de nuevas metodologías, lo cual se alinea con la política de Gestión del Conocimiento y la Innovación (Dimensión 6 del MIPG).

Conclusiones

La presente investigación sobre la Gestión por Resultados (GpR) en el Fondo de Bienestar Social de la CGR (FBSCGR) confirma que, si bien la entidad cuenta con una base operacional sólida en su planeación estratégica y cuadros de control, la debilidad central identificada es la persistencia de una cultura burocrática que prioriza la medición de la actividad sobre el resultado tangible.

1. Reafirmación de la Brecha y el Desafío Cultural

El diagnóstico institucional, facilitado por el proceso de referenciación (benchmarking), reveló un desfase metodológico crítico: la medición se concentra en indicadores de producto y cumplimiento de procesos (actividades), sin lograr cuantificar el valor generado o los efectos reales en el bienestar

de sus usuarios. Esta limitación impide al FBSCGR responder a la demanda de la ciudadanía de pruebas sobre el efecto positivo de la inversión pública, limitando la capacidad de la entidad para demostrar que la ejecución de actividades se traduce en un impacto social final.

La necesidad imperante no es la creación de datos, sino la transformación del qué se mide. Se comprobó que la entidad se encuentra en una etapa de transición de un modelo de control de procesos a uno de Gestión por Resultados (GpR).

2. Contribución Metodológica: El Manual de Indicadores de Resultado

El producto central de este trabajo, el Manual de Indicadores de Resultado (concebido como el Rediseño del Manual de Indicadores Institucional), se establece como la intervención estratégica necesaria para catalizar esta transición.

La propuesta cumple con el objetivo de proponer una adaptación metodológica, alineada con las directrices del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). Este Manual formaliza la metodología para:

- Corregir el Desfase: Alineando el Objetivo Estratégico de alto nivel (como "Mejorar la calidad de vida de los beneficiarios",) con métricas que evidencien los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios (Indicadores de Resultado/Efecto).

- **Integrar la Cadena de Valor:** El diseño metodológico se basa en la relación secuencial y lógica entre insumos, actividades, productos y resultados (Cadena de Valor), lo que permite definir los indicadores apropiados para el seguimiento y evaluación en cada eslabón.
- **Fortalecer la Evaluación de Resultados:** El Manual dota a la Oficina de Planeación de un instrumento para medir la efectividad (Dimensión 4 del MIPG), asegurando que las evaluaciones determinen los efectos de la gestión institucional en la satisfacción de las necesidades de los grupos de valor.

3. Impacto y Proyección Institucional

La implementación del Manual de Indicadores de Resultado posiciona al FBSCGR para avanzar hacia una gestión pública más efectiva y modernizada.

En última instancia, la redefinición del sistema de indicadores facilita la toma de decisiones basada en evidencia, permitiendo a la alta dirección analizar el desempeño y desinvertir en lo que solo genera actividad sin valor. Este enfoque garantiza que la gestión de los recursos públicos se realice en función del cumplimiento de los propósitos de la entidad y la generación de valor público, asegurando que el resultado final sea la satisfacción y confianza de los ciudadanos en la entidad.

El proyecto subraya que la transformación hacia la GpR es un proceso gradual de cambio que requiere un esfuerzo sostenido para reemplazar la cultura burocrática predominante por una cultura orientada a resultados, donde la medición rigurosa de los efectos es la base para la mejora continua.

Bibliografía

Departamento Administrativo de la Funcion Publica. (2018). Guia para la construccion y analisis de indicadores de gestion.

Departamento Nacional de Planeacion. (2018). Guia para la construccion y analisis de indicadores. *SINERGIA*.

García López, R., & García Moreno, M. (2010). *LA GESTIÓN PARA RESULTADOS EN EL DESARROLLO- Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO.

Hood, C. (1991). *A Public Management for All Seasons?* Londres: Public Administration.

Milanesi, A. (2018). La Gestión por Resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina. *Administracion y desarrollo*, 170-199.

MOORE, M. H. ((1995)). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Inglaterra: Harvard University.

OSBORNE, D., & GAELER, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company.

publica., D. A. (1994). *Gestor Normativo*. Obtenido de funcion publica : <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=327>

RHODES, R. A. (1997). *Understanding Governance: Policy Networks, Governance, and Accountability*. Open University Press.