

**ESTUDIO Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION Y RESULTADOS  
COMO INSTRUMENTO DE EVALUACION DENTRO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO**

**JORGE CHAVES PINEDA  
RITHA RODRIGUEZ DE LA ROSA  
EMERITA RODRIGUEZ DAZA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS – CEILAT  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2003**

**ESTUDIO Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION Y RESULTADOS  
COMO INSTRUMENTO DE EVALUACION DENTRO DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO**

**Presentado por  
JORGE CHAVES PINEDA  
RITHA RODRIGUEZ DE LA ROSA  
EMERITA RODRIGUEZ DAZA**

**Como Requisito para optar el título de Especialista en Gerencia  
Social**

**Asesora  
ANA MARIA CORDOBA BARAHONA  
Economista  
Magíster en Dirección Universitaria**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS LATINOAMERICANOS – CEILAT  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2003**

**NOTA DE ACEPTACION**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Jurado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del Asesor**

**San Juan de Pasto, Julio de 2003**

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>1. INTRODUCCION</b>	<b>10</b>
<b>2. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>14</b>
3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>16</b>
4.1 OBJETIVO GENERAL	16
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	16
<b>5. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>17</b>
<b>6. MARCO LEGAL</b>	<b>21</b>
<b>7. METODOLOGÍA</b>	<b>23</b>
7.1 CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE UN INDICADOR	24
7.2 FORMULACION DEL INDICADOR	24
7.3 LOS INDICADORES Y SU RELACION CON LOS FACTORES ESTRATEGICOS	26
7.4 CONTRUCCION DEL INDICADOR	28
7.5 INTRUCCIONES PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO	30
7.6 APLICACIÓN DE LOS INDICADORES	36

7.7	EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE INDICADORES POR AREAS	38
<b>8.</b>	<b>TABLAS DE INDICADORES</b>	<b>48</b>
8.1	PLANEACION	48
8.2	ADMINISTRATIVOS	48
8.3	FINANCIEROS	51
8.4	CONTROL INTERNO DE GESTION	53
<b>9.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>55</b>
<b>10.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>56</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>57</b>

## GLOSARIO

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Son parámetros a través de los cuales se pueden medir, comparar, analizar, controlar y proyectar variables operacionales.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO:** Permiten establecer la situación operacional de la Entidad a determinado momento, observa la evaluación de una variable a través del tiempo (índices), determinan la desviación de los resultados operacionales con respecto a los objetivos, analizan relaciones causa-efecto, y proyectan futuros comportamientos.

**INDICADORES DE EFICIENCIA:** Corresponden a diferentes ciclos de los procesos internos de la Entidad y se relacionan con la óptima disposición y el uso de los recursos humanos, físicos y financieros.

**INDICADORES DE EFICACIA:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la Entidad. Estos indicadores se evalúan si las cosas se hacen o no se hacen.

**INDICADORES DE EFECTIVIDAD:** Consiste en la evaluación cualitativa del impacto social de la organización, su contribución en términos de responsabilidad social con la calidad de vida en el mediano y largo plazo, evalúa resultados con relación al entorno social.

**INDICADORES ESTRUCTURALES.** Miden en el tiempo, el avance en el diseño, aprobación y aplicación de reformas de tipo institucional.

**INDICADORES DE RESULTADOS:** Miden el cumplimiento de los objetivos, metas o resultados esperados, logros y límites de los programas. Permiten precisar cuantitativamente las mejoras de eficiencia, calidad y eficacia en un periodo determinado (evaluar las metas propuestas en un periodo de tiempo).

**INDICADORES OPERACIONALES:** Miden el desarrollo de las actividades o el cumplimiento de los tiempos previstos para adelantarlas. Cuantifican acciones.

**INDICADORES FINANCIEROS:** Miden las asignaciones y ejecuciones presupuestales.

**INDICADOR CUANTITATIVO:** Son los valores y cifras que se establecen periódicamente, como resultado de una operación.

**INDICADOR CUALITATIVO** Permiten evaluar con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la entidad, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno organizacional.

**MEDICIÓN:** Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida.

**EVALUACIÓN:** Es un proceso dinámico permanente, individual o de conjunto mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de una área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio.

**CONTROL:** Es toda acción que tiende a minimizar los riesgos, significa analizar el desempeño de las operaciones, evidenciando posibles desviaciones frente al resultado esperado para la adopción de medidas preventivas.

**EFICIENCIA:** Es la maximación de los productos sobre los insumos, ya sea con recursos iguales o constantes se obtenga mayores resultados o que con resultados iguales se ejecuten menores recursos.

**EFICACIA:** Es el análisis de la oportunidad para lograr los resultados, así como, la relación que estos guardan con sus objetivos y metas que sus organismos de dirección les definen en un periodo determinado.

**EFFECTIVIDAD:** Es la evaluación cualitativa del impacto social de la entidad.

**VARIABLE:** Es la especificación de cada uno de los componentes de la fórmula del indicador y son propiedades que pueden variar y se pueden medir.

**R IEN**

Este estudio se ha realizado con el objeto de diseñar Indicadores de Gestión y Resultados como instrumento de evaluación, dentro del Sistema de Control Interno de la Gobernación de Nariño, por cuanto la evaluación es una de las herramientas básicas en la administración pública.

Este trabajo describe en forma sencilla la metodología empleada para diseñar y construir indicadores de gestión y la aplicación en las evaluaciones que realiza la Oficina de Control Interno y en el autocontrol que ejerce cada una de las dependencias de conformidad con la Ley 87 de 1993 y sus decretos reglamentarios.

Para conocer más afondo el control de gestión y sus indicadores que permiten medir y evaluar la eficiencia y eficacia en las diferentes dependencias a través del cumplimiento de las metas y objetivos, se estableció unos criterios para el diseño, formulación, construcción e identificación de los indicadores a través del diligenciamiento de un formato en el cual se registra la información específica para establecer las variables que intervienen en el proceso de medición dentro de la evaluación.

Se consolidó unas tablas de indicadores donde se materializan de acuerdo a las áreas, necesidades y actividades de la Administración Departamental las variables de medición con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

En el trabajo realizado se c uye que en la Administración Departamental para medir su propia gestión y sobre todo para realizar el Control Interno, existe entre el control de gestión, control interno e indicadores una fuerte concurrencia y se convierten en el mejor instrumento de la proyección gerencial para comparar frente a resultados la gestión.

## **ABSTRACT**

This study has been carried out in order to designing administration indicators and results as evaluation instrument, inside the system of internal control of the government of Nariño, since the evaluation is one of the basic tools in the public administration.

This work describes in simple form the methodology used to design and to build administration indicators and the application in the evaluations that he/she carries out the office of internal control and in the autocontrol that each one of the dependences of conformity exercises with the law 87 of 1983 and its regulation ordinances.

To know but the control of administrations and their indicators that allow to measure and to evaluate the efficiency and effectiveness in the different dependences through the execution of the goals and objectives, thoroughly settled down some approaches for the design, formulation, construction and identification of the indicators through the obtaining format in which registers the information specify the variables that intervene in the obtaining process inside the evaluation to settle down.

You consolidates some charts of indicators where they are materialized according to the areas, necessities and activities of the departmental administration the mensuration variables with base in what is wanted to measure, to analyse, to observe or to correct.

In the carried out work you concludes that in the departmental administration to measure their own administration and mainly to carry out the internal control, a strong concurrence exists among the administration control, internal control and indicators and he/she becomes the best instrument in the managerial projection to compare in front of results of the administration.

## 1. INTRODUCCION

El trabajo de grado para optar el título de Especialista en Gerencia Social denominado ESTUDIO Y DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN Y RESULTADOS COMO INSTRUMENTO DE LA EVALUACIÓN DENTRO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, presenta los enfoques conceptuales y metodológicos para que la Gobernación de Nariño tenga un sistema de indicadores que permita trazar lineamientos de políticas y acciones concretas que ofrezca al sector público una herramienta de evaluación y seguimiento de la gestión administrativa.

Inicialmente se presenta la justificación para el establecimiento de los indicadores, los cuales se utilizarían en las evaluaciones que realiza la Oficina de Control Interno y en las demás dependencias de la Administración Departamental, dentro del marco de la ley 87 de 1993. Se tiene pleno conocimiento que en el sector oficial departamental no se cuenta con los instrumentos de evaluación necesarios a pesar de la existencia de las normas legales, razón por la cual se plantea el problema y se presenta los antecedentes del mismo en este sector de la administración pública.

Luego se expone el planteamiento del problema que incluyen los antecedentes del mismo, para pasar enseguida a los objetivos general y específicos que muestran la necesidad y urgencia de contar con una guía de diseño y aplicación de indicadores. Posteriormente se desarrolla el Marco Referencial donde se menciona la importancia para evaluar la gestión con los indicadores en las entidades del sector público y los requerimientos del Departamento Administrativo de la Función Pública, estamento que orienta las políticas de control interno estatal, encaminadas a la racionalización de los trámites oficiales.

En el Marco Legal por su parte, se describe todo el reordenamiento legal que surgió a partir de la promulgación de la Constitución Política Colombiana de 1991, en el cual se identifican los principios y las normas que exigen a un ejercicio de control interno con precisión y transparencia.

El siguiente capítulo se refiere a la Metodología donde se permite visualizar el diseño, formulación, relación con los demás factores estratégicos y construcción de un indicador de gestión con los formatos

que se constituyen en auténticos instrumentos de recolección de información con las correspondientes instrucciones que facilitan la identificación de la meta, finalidad, tipo y variables que intervienen en dicha construcción, así como su frecuencia de medición, categorización del resultado y observaciones. Lo anterior es complementado a través de diez ejemplos de aplicación de indicadores de gestión en las diferentes áreas de la Administración Departamental.

Finalmente, el capítulo dedicado a Tabla de Indicadores se encuentra diseñado por áreas y los diferentes indicadores, resultado del estudio de actividades y la gestión que desarrolla cada una de las dependencias de la Gobernación de Nariño, lo cual permite concluir acerca de la necesidad e importancia técnica del diseño y elaboración de esta guía metodológica. En la relación de indicadores se determina el nombre del indicador, la definición, su fórmula de cálculo y la identificación de variables.

El trabajo, todo un estudio y una fecunda experiencia del encuentro laboral con el funcionario del sector público, llevó necesariamente a unas conclusiones y recomendaciones, que tienen que ver mucho con un interesante proceso de reeducación del nuevo funcionario dispuesto al cambio y a la modernización del Estado.

Se pretende con este estudio hacer un aporte al desarrollo de metodologías que propicien el diseño de soportes para evaluar la gestión de la Administración Departamental de Nariño sobre el marco de la economía, eficiencia, eficacia y equidad; términos desconocidos hasta hace pocos años en el panorama del sector público a todo nivel y que significan todo un reto para toda organización que pretenda ofrecer resultados.

## 2. JUSTIFICACION

A partir de la promulgación de la Ley 87 de 1993, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, donde contempla que “El establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno en los organismos y entidades públicas, será responsabilidad del representante legal o máximo directivo correspondiente”<sup>1</sup>,

La Administración Departamental en cumplimiento de lo anterior, mediante Decreto Ordenanza 1071 de 1994, estableció el Control Interno para el Sector Central de la Gobernación de Nariño, ejerciendo sus funciones con la aplicación de procedimientos de evaluación generales, sin contar con unos instrumentos de medición que cuantifiquen lo positivo y negativo de la gestión administrativa, evidenciándose como uno de los principales problemas para evaluar los resultados<sup>2</sup>.

La Oficina de Control Interno y demás dependencias, no cuentan con Indicadores de Gestión y Resultados, que les permita realizar sus evaluaciones con mayor precisión, por tal razón se hace necesario el estudio y diseño de los mismos. Con la ejecución de este proyecto se pretende cumplir con la normatividad vigente en materia de Control Interno.

Aunque existen diversos tipos de indicadores de gestión en las entidades públicas, es preciso tener en cuenta que la Gobernación de Nariño es una entidad con funciones específicas y con su propia cultura organizacional y operacional. Por lo tanto, no se puede aplicar indicadores en forma indiscriminada, sin tener en cuenta esta realidad, de allí la necesidad de diseñarlos según la naturaleza y razón de ser de cada una de las dependencias de la Administración Central del Departamento.

Estos indicadores en los últimos años en las entidades públicas han tenido un importante desarrollo teórico, motivado por el cumplimiento que éstas deben dar a lo dispuesto en la Constitución Política, en cuanto al desarrollo de sus funciones administrativas, teniendo en cuenta los principios de igualdad,

---

<sup>1</sup> Ley 87 de 1993. Art. 6. Responsabilidad del Control Interno. Colombia

<sup>2</sup> Gaceta Departamental de Nariño. Número 3563 del 30 de diciembre de 1994.

moralidad, eficiencia, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad<sup>3</sup>.

Con base en lo anterior, la ley 190 de 1995, en el párrafo del artículo 48 establece que “a partir de la vigencia de esta ley todas las entidades públicas diseñaran y revisaran periódicamente un Manual de Indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán corresponder a indicadores generalmente aceptados”.

Con este proyecto se aspira a que la Administración Central de la Gobernación de Nariño, tenga un Manual de Indicadores que le permita trazar los lineamientos de políticas y acciones concretas, a través de una herramienta de evaluación y seguimiento a los resultados de su actuar.

La evaluación constante con los indicadores, permitirán en cada dependencia, identificar las áreas, actividades u operaciones críticas. Además, hacer un mejor seguimiento de la competencia y de sus propias acciones, detectar problemas con mayor anticipación, seguir pistas para evitar riesgos innecesarios, buscando equilibrios y facilitando la toma de decisiones.

Con la aplicación de indicadores se busca, más que una justificación una explicación para determinar puntos críticos y sus causas, para implantar, correctivos y ajustes para mejorar el desempeño y por ende la gestión pública de la entidad.

Para que el control de gestión de la entidad sea efectivamente medido se requiere la utilización efectiva de un instrumento de medición dentro de los cuales se encuentran los llamados “Indicadores de Gestión”. Es necesario aplicarlos de manera continua, para obtener una visualización cuantitativa y cualitativa del que hacer periódico de la entidad.

Para diseñar, construir y aplicar un indicador es indispensable identificar plenamente las razones por las cuales debe determinarse, las variables que combina y los principales propósitos que en su conjunto se formulan.

---

<sup>3</sup> Constitución Política de Colombia. Art.209. 1991.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Indicadores de gestión se constituyen en instrumentos esenciales para medir la gestión administrativa?

#### 3.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Nada alentador ha sido el panorama de los diferentes controles del Estado en Colombia, no precisamente por su inexistencia o precariedad sino por su ineficacia, pues mucho se viene hablando de controles en la administración del Estado en todos sus niveles, tales como el control político, el control fiscal, el control moral y disciplinario, el control jurisdiccional y el control social, todos con la característica común de ser agentes externos a la administración y por tanto, ajenos en más de las veces a la responsabilidad de los administradores o jefes de dependencia, lo cual los convierte por lo general en mecanismos improductivos desde el punto de vista del saneamiento y mejoramiento institucional<sup>4</sup>.

Entramos ahora, a la era del control interno en las entidades del Estado, correspondiendo a los gestores públicos instaurar y establecer de manera personal y directa como parte integral de su actividad cotidiana y de manera indelegable, un adecuado funcionamiento de todo el sistema de control Interno.

La presencia del control interno, dota indudablemente a la administración pública de instrumentos para la evaluación, como los indicadores de gestión, que fortalece el principio de responsabilidad en cabeza de los administradores y previene la posible e indebida coadministración por parte de los organismos de control, facilitando a los distintos órganos del Estado decidir sobre la conveniencia y oportunidad de todos los actos inherentes al ejercicio de la administración pública.

El establecimiento o implementación de un adecuado sistema de control interno, se constituye, entonces, en un paso fundamental dentro del proceso político-administrativo tendiente a modernizar al Estado y a

---

<sup>4</sup> GAVIRIA CORREA, Gonzalo. El Control Interno: Manual para su aplicación en las Entidades Nacionales, Departamentales y Municipales. 5 ed. Colombia. 1995. 27 p.

desarrollar en tal sentido preceptos constitucionales, entre otros, como el 209 y el 269 de la carta Magna de 1991, regulados a través de la Ley 87 de 1993.

Así también, la Constitución destaca la importancia del control como mecanismo eficaz para evaluar la gestión pública, sobre las actividades e individuos que manejan bienes y fondos de la Nación, buscando contrarrestar de esta forma, la deficiente vigilancia y los vacíos jurídicos y técnicos hasta la fecha.

Desde hace varias décadas el desarrollo administrativo ha buscado que la administración pública obedezca a un plan integral de políticas, estratégicas, metodologías, técnicas y mecanismos que fortalezcan la capacidad administrativa y el desempeño institucional, sin importar en que nivel actúa o que actividad desempeña y aún más sin contar con parámetros que midan la gestión administrativa.

Con la evolución del análisis económico del sector público, se ha hecho explícito el problema de medir el resultado de la actividad gubernamental, como una de las causas fundamentales que explican la ineficiencia de las organizaciones públicas.

En consecuencia, se pretende aportarle a la Administración Departamental en procura de la modernización administrativa el estudio y diseño de Indicadores de Gestión y Resultados que sirvan de herramienta de medición para la evaluación y seguimiento al desarrollo de la gestión institucional.

Los indicadores son un instrumento y no un fin, por lo tanto es conveniente aclarar que los indicadores hacen parte de los sistemas de información y son útiles en cuanto ayudan a desarrollar el proceso de gestión de un servicio público (planificación, prestación y control) o bien de una política o programa público (formulación, implementación y evaluación).

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Estudiar y diseñar los Indicadores de Gestión y Resultados que se aplicarán en las evaluaciones que realiza la Oficina de Control Interno, y en el Autocontrol que debe ejercer cada una de las dependencias de la Gobernación de Nariño, dentro del sistema de control interno.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diseñar Indicadores que midan el estado actual de la gestión administrativa para comparar con lo que se tiene planeado.
- Proporcionar un conjunto de Indicadores de Gestión y Resultados, que permitan medir el desarrollo de las funciones y actividades.
- Elaborar una guía para la aplicación de Indicadores de Gestión y Resultados en las dependencias de la Gobernación de Nariño.

## 5. MARCO REFERENCIAL

Un indicador es útil cuando se emplea efectivamente para el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables o comprometidos en las mismas, por tal razón la proactividad de una entidad es la capacidad de reaccionar durante un periodo hábil, para garantizar que los resultados se cumplan al finalizar cada vigencia. Esto implica tener una alta capacidad táctica de cambio, improvisación y un alto grado de responsabilidad por parte de los funcionarios de los diferentes niveles de la organización y que tienen a cargo los recursos.

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas, que permitan analizar cuanto bien se está utilizando en una dependencia, los recursos asignados (eficiencia), el cumplimiento de las actividades programadas (eficacia), errores en los documentos y operaciones (calidad). Estas expresiones deben permitir evaluar la marcha de las acciones, deben determinar los costos unitarios de los bienes o servicios producidos y adquiridos, y deben facilitar el conocimiento, el rendimiento y desempeño de las personas o equipos de trabajo<sup>5</sup>.

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

Es necesario tener en cuenta que un indicador no puede ser una relación simplista y de casualidad, debe ser objetiva, debe permitir el conocimiento e identificación de su propósito, su resultado debe generar confianza y servir como elemento de análisis y reflexión, por lo tanto, debe ser cuantificable y pertinente.

Los Indicadores pueden ser expresados en cifras absolutas y relativas, sin embargo, se deben expresar en lo posible en cifras relativas ya que estas aportan más elementos de análisis y muestran como va el desarrollo de la gestión, como evoluciona la ejecución de los planes, programas y

---

<sup>5</sup> CEPEDA ORTIZ, Carlos Alberto . El Sistema de Control Interno del Estado. Ediciones Librería. del Profesional. 1 ed. Colombia. 2001. 123 p.

proyectos y en definitiva en que posición se encuentra una institución respecto a lo planeado o proyectado.

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

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

Los indicadores deben ser definidos para monitorear los factores claves de éxito, para que posteriormente sean agrupados y analizados por el responsable del mismo, quien deberá determinar el nivel de desarrollo y cumplimiento total o parcial de la meta establecida, facilitando la toma de decisiones haciendo replanteamientos oportunos con planes de mejoramiento que garanticen el cumplimiento de los objetivos establecidos<sup>6</sup>.

Un conjunto integral de indicadores bien definidos, permite analizar situaciones organizacionales complejas, evaluar el desempeño de la entidad e ir creando su futuro. Cada organización tiene procesos muy particulares y requiere definir los indicadores propios de ésta. Son parámetros a través de los cuales se pueden medir, comparar, analizar, controlar y proyectar variables operacionales<sup>7</sup>.

La medición a través de indicadores, es la base para poder llevar a cabo un análisis estadístico rutinario y son la esencia del proceso de transformación de una entidad.

Los grupos de mejoramiento continuo no pueden llevar a cabo un análisis técnico si carecen de cifras, los directivos no pueden tomar decisiones estratégicas sin datos reales de operación y, por consiguiente, los resultados se convierten en un ejercicio teórico no controlable durante su

---

<sup>6</sup> FUNCIÓN PÚBLICA. Dirección de políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de trámites. Colombia. 2002. 19 p.

<sup>7</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía Metodológica. Colombia. 2001.

ejecución. Toda presentación, toda baseveración, todo estudio, debe estar sustentando en valores que obedezcan al seguimiento de procesos productivos o administrativos.

Los parámetros de modernización del Estado y los planteamientos de la nueva Constitución, redireccionaron el quehacer de los entes públicos bajo la concepción de la eficiencia y eficacia; es así como las entidades deben ser vistas como un todo, teniendo en cuenta que su gestión esta centrada en procesos de tipo misional y de apoyo, sin aislar los efectos de una actividad operacional para la adecuada toma de decisiones.

En razón de lo anterior, la visión gerencial de evaluación, donde los directivos controlan a sus funcionarios mediante presiones para que sean más eficientes, ha evolucionado; hoy en día, la evaluación es una herramienta gerencial que facilita la retroalimentación y el mejoramiento en la administración pública. La utilización de estos instrumentos es elemento fundamental para mejorar la capacidad de gestión.

Con base en los resultados de la evaluación, a través indicadores, se pueden identificar aspectos cruciales de la acción pública y los logros e ineficiencias, lo cual permite además, contribuir en la toma de decisiones dentro de un proceso de retroalimentación, generar pautas para el redireccionamiento de planes y políticas de la entidad, tarea o proceso, según sea el caso, dotar al gobierno de bases cuantitativas y analíticas en la asignación de recursos, detectar si los bienes y servicios generados por la entidad benefician a la sociedad y en que proporción.

Los indicadores tomados en su forma más sencilla, proporcionan ventajas en el mundo de los negocios, es una respuesta a las necesidades del mercadeo, pues cada día, los clientes requieren más de sus servicios y sus beneficios y solo si sabemos dónde estamos parados y para dónde vamos, es posible obtener ventajas competitivas.

Si bien es cierto que los indicadores de gestión y resultados no son la panacea para el mundo de los negocios de las empresas del Sector Público, si es bien sabido que son unos estupendos orientadores en cifras y gráficas del sector económico, publicitario y mercadeo, tanto al nivel de las empresas privadas y ahora en el sector público, donde es de obligatoria aplicación, así lo determina la ley, además como ya se ha dicho, es una forma de obtener una ventaja competitiva, que permite reducir costos de los proyectos y aumento de la productividad<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge A. Los indicadores de gestión y resultado como instrumento de competitividad en el sector público. 1 ed. Colombia. 2000. 15 p.

El rol que corresponde asumir a las Oficinas de Control Interno en relación con el Sistema de Evaluación y Control de Gestión es evaluar el proceso de planeación, en toda su extensión, implica, entre otras cosas y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores, definidos en un análisis objetivo de aquellas variables y/o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances. La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realice sobre soportes, criterios, válidos y visibles, fortaleciendo así la función asesora de estas oficinas<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE FUNCION PUBLICA- Guía Metodológica, Diseño de Indicadores para evaluar la Gestión en la Administración Pública. Documento preliminar. Colombia. 2001.

## 6. MARCO LEGAL

A partir del reordenamiento institucional que desató la Constitución Política de 1991, en Colombia se estableció la obligación de aplicar indicadores de control de gestión para evaluar el desempeño de la Administración Pública, a la cuál se le asignan como énfasis la eficiencia y la eficacia que implican, a su vez, búsquedas de equidad, economía y preservación del medio ambiente<sup>10</sup>.

La evaluación de la gestión se constituye en el principal instrumento para asegurar que el accionar institucional de todos los organismos y entidades del Estado se oriente a la realización de los fines que guían el ejercicio de la función administrativa.

Es importante precisar que existen fundamentos constitucionales y legales que abordan el tema de la evaluación y el control de gestión y resultados en la Administración Pública Colombiana, que aluden expresamente a la necesidad de evaluar la gestión de las entidades y servidores públicos y exigen los mejores resultados en la prestación de bienes y servicios que se han de entregar a la sociedad, entre los cuales se encuentran:

Artículo 209 de la Constitución Política, establece los principios básicos que debe atender la función administrativa: Igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, y da los referentes básicos sobre los cuales debe ser medido el desempeño administrativo.

Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”. En el artículo 4, determina que toda entidad en el ejercicio del control interno debe establecer, entre otros aspectos, objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios, sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control y métodos confiables para su evaluación.

De igual manera, el artículo 8 de la citada ley establece que cada organización deberá velar por el establecimiento formal

---

<sup>10</sup> BARBOSA CARDONA, Octavio. Control y Eficacia en la Gestión Pública. ESAP, 4 ed. Colombia. 1997. 137 p.

de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales y vigentes<sup>11</sup>.

Ley 190 de 1995. “Por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”, establece que todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente los indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos.

Artículo 17 de la Ley 489, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional...”. Establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional, deberán ser articuladas con los organismos y entidades de la administración pública, teniendo en cuenta, entre otros, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.

Así mismo, el artículo 37 determina que en la política de Desarrollo Administrativo deberá darse prioridad al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los sistemas de información y a la elaboración de los indicadores de administración pública, que sirvan de soporte a los mismos.

En el literal del artículo 12 del Decreto 2145 de 1999, “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones”. Establece que la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces debe evaluar el proceso de planeación, en toda su extensión; esto implica, entre otras cosas y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances.

El Decreto 1677 de 2000. “Por el cual se reestructura el Departamento Administrativo de la Función Pública”, asigna dentro de las funciones específicas del Departamento Administrativo de la Función Pública, la de asesorar a las entidades públicas en el diseño e implantación de metodologías para la formulación de Indicadores de Gestión.

---

<sup>11</sup> Ley 87 de 1993. Colombia

## 7. METODOLOGIA

El tipo de investigación realizada es de carácter cuantitativo, con enfoque descriptivo. Este enfoque obedece a circunstancias de desarrollo institucional, donde se han identificado y diseñado indicadores de gestión después de realizar el trabajo de campo en cada una de las dependencias del Sector Central de la Gobernación de Nariño de acuerdo a la Estructura Administrativa determinada Mediante Decreto No. 0527 del 29 de Junio de 2001, así:

1. - Despacho del Gobernador
  - 1.1 - Oficina Jurídica
  - 1.2 - Oficina de Control Interno
  
2. - Secretaría de Gobierno
  - 2.1 - Subsecretaría de Gestión Pública
  - 2.2 - Subsecretaría de Desarrollo Comunitario
  
3. - Secretaría de Hacienda
  - 3.1 - Subsecretaría de Presupuesto
  - 3.2 - Subsecretaría de Rentas
4. - Secretaría de Planeación
  - 4.1 - Subsecretaría de Economía Regional y Agua Potable
  - 4.2 - Subsecretaría de Asistencia Técnica
  
5. - Secretaría de Agricultura y Medio Ambiente
  - 5.1 - Subsecretaría de Proyectos y Producción
  - 5.2 - Subsecretaría de Recursos Naturales
  
6. - Secretaría de Infraestructura y Minas
  - 6.1 - Subsecretaría de Infraestructura y Vías
  - 6.2 - Subsecretaría de Minas
  
7. - Secretaría General
  - 7.1 - Subsecretaría de Talento Humano
  - 7.2 - Subsecretaría Administrativa
  
8. - Secretaría de Educación
  - 8.1 - Subsecretaría de Desarrollo Pedagógico y Cultural

## 8.2 - Subsecretaría de Planeación<sup>12</sup>.

### 7.1 CRITERIOS PARA EL DISEÑO DE UN INDICADOR

Con el propósito de asegurar la consistencia, utilidad y pertinencia de los indicadores de gestión, se debe tener en cuenta, además del proceso de planeación de la entidad, las metas claramente establecidas y como mínimo las siguientes características:

**Claro:** Es indispensable que el indicador sea específico y de fácil comprensión tanto para quienes lo desarrollen como para quienes lo estudien o lo tomen como referencia. Por tanto, un indicador complejo o de difícil interpretación que sólo lo entienden quienes lo constituyen debe ser replanteado.

**Representativo:** El indicador debe expresar efectivamente lo que se quiere medir o determinar y debe guardar relación con los principales procesos de la entidad.

**Temporalidad:** Debe estar relacionado con un período de tiempo previamente definido.

**Cuantificable:** Implica que el resultado de la aplicación del indicador pueda ser convertido en cifras, números, estándares que permitan su medición.

**Confiable:** Las variables utilizadas para su cálculo deben ser reales, concretas, propias y verificables, que sustenten su resultado.

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

### 7.2 FORMULACIÓN DEL INDICADOR

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

---

<sup>12</sup> Manual Específico de Funciones y Requisitos de la Gobernación de Nariño. 2001.

a) Presentación de los Indicadores

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

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

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

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

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

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

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

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

$$\text{Ej. } \frac{\text{No Productos con fallas}}{\text{Total de Productos}} \times 100$$

b) **Selección del denominador**

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

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

Ej. Vr. Año 2001  
Vr. Año 2000

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

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

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

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

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

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

Es igual al Total de lo Recaudado sobre lo Programado.

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

### **7.3 LOS INDICADORES Y SU RELACIÓN CON LOS FACTORES ESTRATÉGICOS**

**Ejemplos de indicadores que miden el factor estratégico de eficacia.**

Tiempo Ejecutado  
Tiempo Programado

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

Número de usuarios atendidos

Número de usuarios a atender

Recursos utilizados

Recursos planeados

**Ejemplos de indicadores que miden el factor estratégico de eficiencia.**

Número de productos

Material utilizado

Número de productos

Tiempo empleado

Recursos utilizados

Recursos programados

Cantidad de productos o servicios

Costo de insumos

Gastos de funcionamiento

Usuarios atendidos por clase de servicio

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

**Ejemplos de un indicador que mide el factor estratégico de calidad de la gestión.**

Productos y/o servicios suministrados

Devoluciones o reclamos presentados

Número de quejas o reclamos

Número de usuarios atendidos

Muestra el porcentaje de clientes insatisfechos con el servicio entregado por entidad.

Con miras a facilitar a las diferentes dependencias de la Administración Departamental, la formulación de sus indicadores, se ha diseñado la Hoja Metodológica del Indicador, la cual se explica a continuación:

## **7.4 CONSTRUCCIÓN DEL INDICADOR**

Para facilitar al evaluador la construcción de los diferentes indicadores, hemos diseñado un formato como instrumento que permita a través de un proceso de identificación de elementos como área, dependencia, objetivo, las formas de ejecución y las metas en términos de Eficacia, Eficiencia y Calidad, llegar en forma objetiva y consciente a definir y escoger el indicador para la evaluación de gestión, su seguimiento y la toma de decisiones prácticas y acertadas.

El siguiente formato es un instrumento para la construcción de indicadores de gestión que facilita el desarrollo e interiorización del indicador y el autocontrol.

**FORMATO PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION**

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b>		<b>Código:</b>	
<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b>		Misional:	Apoyo:
<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo:		
<b>4. FORMAS DE EJECUCIÓN</b>	Proyecto:	Actividad:	Acción / Tarea
			Otro:
<b>5. META ESTABLECIDA:</b>			
<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b>			
<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>		<b>9. FUENTE:</b>	
<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>	
<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>		<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b>	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15. FECHA DE ELABORACION</b>
		<b>16. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>	
<b>17. OBSERVACIONES:</b>			
<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>			

## 7.5 INSTRUCCIONES PARA EL DELIGENCIAMIENTO DEL FORMATO

- 1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:** Escriba el nombre completo de la entidad o dependencia que elabora el indicador y la sigla en caso de estar institucionalizada.

El extremo derecho de este mismo renglón contiene un espacio para el código, el cual debe diligenciarse con la codificación interna que cada entidad estime conveniente, con el fin de facilitar la identificación de cada uno de los indicadores.

1. <b>NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación de Nar.	Código: xxxx
---	--------------

- 2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:** Identifique la dependencia o grupo que de acuerdo con la estructura de la entidad se constituya en el sujeto del seguimiento y evaluación. Así mismo se **debe marcar con una "X" en el recuadro** correspondiente indicando si la dependencia corresponde a un área misional o de apoyo.

2. <b>NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Subsría. Talento Humano	Misional	x	Apoyo	
---	----------	---	-------	--

- 3. QUE SE VA A EVALUAR:** Con base en el Plan de Acción de la dependencia o grupo anteriormente seleccionado se debe responder la pregunta **QUE SE VA A EVALUAR?**, para lo cual debe hacer lo siguiente:

Enuncie en los campos establecidos un solo **OBJETIVO** de los propuestos en dicho plan.

3. <b>QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Mejorar la atención al usuario, en oportunidad y calidad
-------------------------------	--

- 4. FORMAS DE EJECUCION:** Señale con una "X" la forma en la cual se va a desarrollar la estrategia (Proyecto, Actividad, Acción o Tarea u otro). Por último en el espacio correspondiente al nombre de la

alternativa de ejecución, establezca claramente el nombre de la alternativa propuesta, por ejemplo, si se trata de un "**Proyecto**", ¿cuál es el nombre del proyecto?.

<b>4. FORMA DE EJECUCION</b>	Proyecto	<b>X</b>	Actividad		Acción/ Tarea	Otro:	
------------------------------	----------	----------	-----------	--	------------------	-------	--

**5. META ESTABLECIDA:** Una meta es un criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias, por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas en términos de Eficacia, Eficiencia y Calidad, e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.

Debe tenerse en cuenta que se diligenciara una hoja metodológica por cada indicador diseñado.

Es importante recalcar que la meta debe expresar la concreción del objetivo y no la ejecución de la estrategia.

<p><b>5. META ESTABLECIDA:</b> A 31 de Julio de 2003 reducir el tiempo medio de respuesta de las quejas y reclamos de 80 a 40 minutos.</p>
--

**6. FINALIDAD DEL INDICADOR:** En este espacio defina claramente qué se pretende MEDIR. Es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso del Indicador, de acuerdo con la meta a evaluar.

La finalidad del indicador no debe limitarse únicamente a evaluar el cumplimiento de la meta, este puede orientarse también a evaluar la gestión adelantada para el logro de la meta propuesta, con el fin de monitorear avances, detectar inconsistencia y así tomar los correctivos a que haya lugar.

<p><b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer el tiempo medio de atención al usuario</p>
--

**7. TIPO:** El tipo de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados.

Es conveniente recordar que no obstante existir una gran variedad de clasificaciones y tipos de indicadores según las diferentes escuelas o autores de que se trate, esta guía tiene por objeto orientar la forma de cómo establecer indicadores para evaluar la gestión, en términos de eficacia, eficiencia y calidad. Así pues, para el diligenciamiento de este campo se debe tener en cuenta la parte conceptual de la presente herramienta.

<b>7. TIPO:</b>	a. Eficacia	b. Eficiencia	c. Calidad
	<b>X</b>		

**8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA CONSTRUIR EL INDICADOR:** Se debe especificar la variable o variables indispensables a tener en cuenta para su cálculo. Es en este espacio donde se deben determinar los parámetros o aspectos que intervienen en el logro del propósito del indicador y que son necesarios para su posterior relación y composición.

Por otra parte debe entenderse que el concepto de variable, hace referencia a la información básica y necesaria sin la cual no es posible construir el indicador.

Entre otras variables o criterios de medición que se pueden involucrar en la construcción de los indicadores, existen las siguientes:

- Meta programada y Meta ejecutada
- Gastos programados y Gastos ejecutados
- Tiempo previsto y tiempo utilizado
- Recurso planeado y recurso ejecutado
- Número potencial de usuarios por servicio
- Número de usuarios efectivamente atendidos por servicio
- Resultado planeado y resultado obtenido
- Número de productos entregados y número de devoluciones
- Solicitudes presentadas y solicitudes tramitadas
- Número de devoluciones, errores, reclamos, etc

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR EL INDICADOR:</b>
Tiempo medio de respuesta en el periodo
Tiempo medio de respuesta en el esperado

**9. FUENTE:** Constituye el origen, punto de partida o referente de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador. En otros términos, son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador.

En este espacio se debe identificar y relacionar lo más concreto posible aquellos elementos generales que son fundamentales para la sustentación y verificación si ésta fuere necesaria.

<b>9. FUENTE:</b>
Oficina de Talento Humano
Oficina de Control Interno Disciplinario

**10. UNIDAD DE MEDIDA:** Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Esta puede ser expresada en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetro, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.) volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (toneladas, arrobas, kilos, libras, etc.) o en forma relativa (porcentual, kilómetros / hora).

Decida y defina la unidad a utilizar e indíquela en el espacio correspondiente, recuerde utilizar la misma unidad del patrón de comparación.

<b>10. UNIDAD DE MEDIDA:</b> Tiempo en minutos (min.)
---

**11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:** Determina la forma del cómo se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

Si es en cifras concretas, debe considerar la relación matemática o estadística más adecuada, de tal forma que su resultado exprese una información objetiva. Si es conceptual, debe reflejar el alcance, propósito, cubrimiento o razón real del criterio que se quiere evaluar, de manera que se logre el propósito de la evaluación.

Debe estar relacionada directamente con la meta propuesta, es decir, cómo puedo responder de una manera directa sin buscar relaciones

innecesarias y tener un esquema de cálculo sencillo, en términos de relación comparativa o descriptiva.

Es importante anotar que el cálculo puede ser una resta, suma, multiplicación, división o una combinación racional y ordenada de estas operaciones.

**11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR**

$$\frac{\text{Tiempo medio de respuesta en el período}}{\text{Tiempo medio de respuesta esperado}}$$

**12. FRECUENCIA DE MEDICION:** Se refiere a la periodicidad en e tiempo en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. Se debe establecer el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.

**12. FRECUENCIA DE MEDICION:** Mensual

**13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO:** Establezca en este espacio y defina la manera de cómo interpretar el resultado obtenido a través de rangos dentro del marco de referencia propuesto, tales como excelente, regular, deficiente y para ello los valores que bajo un criterio objetivo permitan su ubicación.

13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)		
Excelente	Regular	Deficiente
	X	

**14. NOMBRE DEL INDICADOR:** Establece la identidad del indicador, por lo tanto, debe hacerse en la forma más sencilla posible y de acuerdo con la utilidad que le reporta a la dependencia o la entidad en general "Bautice" el indicador con un nombre que le permita su fácil y rápida ubicación, para que los integrantes del equipo o los de la entidad de manera inmediata lo relacionen y sepan a qué se están refiriendo con ese nombre; por ejemplo, el IEP (Índice de Ejecución de Proyectos), el ICF (Índice de Capacitación a Funcionarios).

**14. NOMBRE DEL INDICADOR:** Tiempo de Respuesta (TR)

**14. FECHA DE ELABORACION:** En esta casilla se indicará la fecha (día, mes, año) en que se elaboró la Hoja Metodológica del Indicador.

15. FECHA DE ELABORACION
11-02-03

**16. FECHA DE REVISION O AJUSTE:** Cuando por razones de revisión o de ajuste al indicador se haya modificado en algún aspecto la hoja metodológica, en esta casilla se registrará la fecha de dicho evento.

16. FECHA DE REVISION O AJUSTE
08-04-03

**17. OBSERVACIONES:** En este renglón se deben consignar aquellas consideraciones especiales que se deben tener en cuenta para el cálculo del indicador. Por ejemplo, modo de recolección de la información.

Es preciso en este espacio indicar cuándo se inició o se iniciará la medición, lo mismo si es primera vez que se va a realizar el programa, el proyecto o tarea.

<b>17. OBSERVACIONES:</b> Realizar nuevamente la medición al terminar la instalación del Software de Talento Humano, estimado en Mayo.
---

**18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):** Como punto último de la hoja metodológica, es necesario precisar quien es el responsable de presentar o reportar el resultado de la medición, por tal motivo es necesario indicar tanto el cargo como el nombre del funcionario encargado de dicha labor.

<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre): Profesional de la Oficina de Talento Humano. María Fernanda Revelo Acosta.</b>
--

Las anteriores instrucciones se constituyen en una guía para el diseño y aplicación de indicadores de gestión, los cuales deben corresponder a indicadores generalmente aceptados y guardar concordancia con los procesos y procedimientos de la Entidad<sup>13</sup>.

Esta guía es parte integral para la consulta de todos los que intervienen en la dirección y manejo de una organización. Cada

---

<sup>13</sup> Ley 190 de 1995. Colombia

persona supervisa, dirige o administra actividades diferentes, con responsabilidades inherentes de acuerdo a los sistemas y procedimientos que emplea, además, permite saber cómo se desarrollan las labores asignadas, los medios que utilizan para llevar a cabo tales tareas y la metodología de procesos de trabajos empleados<sup>14</sup>.

La actualización de estos indicadores, debe realizarse según las necesidades de la Entidad o como consecuencia de los resultados de las evaluaciones que realizan los Profesionales de Control Interno.

## 7.6 APLICACION DE LOS INDICADORES

La aplicación de estos instrumentos de control de gestión y resultados, permiten establecer tendencias, variaciones o relaciones de causa - efecto que estimulen el espíritu constante de progreso de la Entidad y suministre a la Alta Dirección, la información oportuna, verás y objetiva que le sirva como elemento de juicio para plantear las actividades de la Administración y en general propiciar el mejoramiento continuo del sistema de control y autocontrol institucional<sup>15</sup>.

Se deberán efectuar aplicaciones de indicadores con la periodicidad que requiera el oportuno seguimiento al resultado de sus operaciones. Una vez ubicado el indicador deseado, se deberá visualizar al menos la siguiente información:

**Nombre del Indicador:** Mediante el cual se clasifica el tipo de indicador. El nombre debe ser suficientemente representativo de lo que significa.

- **Definición:** Con la cual se precisa que se quiere medir con dicho indicador.

- **Fórmula de Cálculo:** Expresión matemática que muestra la relación entre las variables y que permitirá obtener el resultado del indicador.

- **Definición de Variables:** Especificación de cada uno de los componentes de la fórmula del indicador.

---

<sup>14</sup> BELTRAN PARDO, Luis Carlos. Manuales de Control Interno para los Organismos del Estado. Universidad Nacional de Colombia. 1 ed. 1993. 82 p.

<sup>15</sup> CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge Alirio. Gerencia del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado. Biblioteca Jurídica - ACAP. 2 ed. Colombia. 1997. 243 p.

Con la aplicación de indicadores se busca, más que una justificación una explicación para determinar puntos críticos y sus causas, que permitan tomar decisiones e implantar, correctivos y ajustes para mejorar el desempeño y por ende la gestión de la entidad.

## 7.7 EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE INDICADORES POR AREAS

### FORMATO PARA LA CONSTRUCCION DE INDICADORES DE GESTION

#### 7.7.1 EDUCACIÓN

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Educación	Misional:	<input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo:	<input type="checkbox"/>
---	-----------	-------------------------------------	--------	--------------------------

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir el trámite de solicitudes de ascenso en el escalafón
-------------------------------	--

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	<input type="checkbox"/>	Actividad:	<input checked="" type="checkbox"/>	Acción / Tarea	<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	-----------	--------------------------	------------	-------------------------------------	----------------	--------------------------	-------	--------------------------

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> A 31 de Diciembre medir el número de solicitudes
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer el número de solicitudes tramitadas
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		X	

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
N.S.P Número de solicitudes presentadas	Oficina de Escalafón Docente
N.S.T Número de solicitudes tramitadas	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$\frac{NST}{NSP} \times 100 = \frac{350}{408} \times 100 = 86\%$	Mensual

<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>15. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Indice de Eficiencia en el trámite de solicitudes (IETS)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>16. FECHA DE ELABORACION</b>	<b>17. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			30-05-03	20-12-03

<b>18. OBSERVACIONES:</b>
Sistematizar la Oficina de Escalafón y realizar una nueva medición.

<b>19. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>
Profesionales de la Oficina de Control Interno

7.7.2 PRESUPUESTO

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Presupuesto	Misional:	Apoyo:	X
---	-----------	--------	---

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la eficacia de la ejecución presupuestal
-------------------------------	--

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	Actividad:	X	Acción / Tarea	Otro:
-------------------------------	-----------	------------	---	----------------	-------

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> Cada 6 meses medir la ejecución
---

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer el porcentaje de ejecución presupuestal
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
	X		

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
T.I.P Total Ingresos Presupuestados	Oficina de Presupuesto
V.I.E Valor Ingresos Ejecutados	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$\frac{VIE}{TIP} \times 100 = \frac{239.662}{250.405} \times 100 = 96\%$	Semestral

<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Indice de Ejecución de Ingresos (IEI)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15. FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			20-06-03	20-12-03

<b>17. OBSERVACIONES:</b>
Claridad en los registros para facilitar la medición

<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>
Profesionales de la Oficina de Control Interno

--

### 7.7.3 ADMINISTRATIVA

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Administrativo	Misional:	Apoyo:	X
--	-----------	--------	---

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir el trámite de solicitudes de record de trabajo

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	Actividad:	X	Acción / Tarea	Otro:
-------------------------------	-----------	------------	---	----------------	-------

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> Cada 3 meses
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer el porcentaje de solicitudes tramitadas
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		X	

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
N.S.R Número de solicitudes radicadas	Archivo Departamental
N.S.T Número de solicitudes tramitadas	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$NSR \times 100$ $\frac{410}{572} \times 100 = 72\%$	Trimestral

<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Indice de Eficiencia en el trámite de solicitudes (IETS)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15. FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			15-03-03	27-06-03

<b>17. OBSERVACIONES:</b>  Sistematizar el archivo para que se dé una mejor y ágil atención a los beneficiarios.
--

--

<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>  Profesionales de la Oficina de Control Interno
---

#### 7.7.4 INFRAESTRUCTURA

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Infraestructura	Misional:	<input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo:	<input type="checkbox"/>
---	-----------	-------------------------------------	--------	--------------------------

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la eficacia en la ejecución de proyectos para el mejoramiento del sector minero
-------------------------------	---

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	<input checked="" type="checkbox"/>	Actividad:	<input checked="" type="checkbox"/>	Acción / Tarea	<input type="checkbox"/>	Otro:	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	-----------	-------------------------------------	------------	-------------------------------------	----------------	--------------------------	-------	--------------------------

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> Cada 6 meses
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Medir el porcentaje de ejecución de proyectos
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
V.T.A Valor Total Asignado	Secretaria de Infraestructura
V.P.E Valor Proyectos Ejecutados	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$VPE \times 100 \quad \frac{1.165}{1.188} \times 100 = 98\%$	Semestral
	VTA 1.188	

<b>13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>	<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Indice de Ejecución de Proyectos Mineros (IEPM)
--	--

Excelente ≥ 80 ≤ 100	<b>Regular</b> ≥ 60 < 80	<b>Deficiente</b> < 60	<b>15.FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16.FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
<b>X</b>			<b>27-06-03</b>	

**17.OBSERVACIONES:**

Las cifras incluidas están dadas en millones de pesos

**18.RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):**

**Profesionales de la Oficina de Control Interno**

**7.7.5 INFRAESTRUCTURA**

**1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:** **Gobernación** **Código: 60**

**2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:** **Infraestructura** Misional:  Apoyo:

**3. QUE SE VA A EVALUAR** Objetivo: Cobertura de los municipios en inversión de obras públicas

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	<b>Proyecto:</b>	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Actividad:</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Acción / Tarea</b>	<input type="checkbox"/>	<b>Otro:</b>	<input type="checkbox"/>
-------------------------------	------------------	-------------------------------------	-------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	--------------	--------------------------

**5. META ESTABLECIDA:** **Cada 6 meses**

**6. FINALIDAD DEL INDICADOR:** **Medir la cantidad de municipios beneficiados con la inversión**

<b>7. TIPO:</b>	<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	<b>Calidad</b>
	<b>X</b>		

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
<b>T.M.D Total Municipios del Departamento</b>	<b>Secretaría de Infraestructura</b>
<b>N.M.B Número de Municipios Beneficiados</b>	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11.FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$NMB \times 100 = 47 \times 100 = 73\%$ TMD 64	Semestral

<b>13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Índice de Eficiencia en el Trámite de Solicitudes (IETS)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15.FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16.FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			30-05-03	20-12-03

**17.OBSERVACIONES:**

La inversión se realiza mediante convenios con los municipios y cofinanciados

**18.RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):**

Profesionales de la Oficina de Control Interno

**7.7.6 GOBIERNO**

**1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:** Gobernación **Código: 60**

**2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:** Gobierno Misional:  Apoyo:

**3. QUE SE VA A EVALUAR** Objetivo: Medir la atención y prevención de desastres mediante planes de Desastres

**4. FORMAS DE EJECUCION** Proyecto:  Actividad:  Acción / Tarea  Otro:

**5. META ESTABLECIDA:** A 31 de Diciembre incrementar la cobertura de atención

**6. FINALIDAD DEL INDICADOR:** Conocer la cobertura de atención

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		X	

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
T.M.D Total Municipios del Departamento	Secretaría de Gobierno
N.M.A Número de Municipios Atendidos	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$NMA \times 100 = \frac{41}{64} \times 100 = 64\%$	Anual

<b>13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14.NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Cobertura de Atención de Desastres (CAD)	
Excelente $\geq 80 \leq 100$	Regular $\geq 60 < 80$	Deficiente $< 60$	<b>15.FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16.FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
<b>X</b>			<b>30-05-03</b>	<b>20-12-03</b>

<b>17.OBSERVACIONES:</b>
Los resultados del indicador dependen de la cantidad de solicitudes de atención que realizan Los municipios

<b>18.RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>
<b>Profesionales de la Oficina de Control Interno</b>

### 7.7.7 GOBIERNO

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación		<b>Código:</b> 60	
<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Gobierno		Misional:	<input checked="" type="checkbox"/> Apoyo:
<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la eficiencia de reestructuración de Juntas de Acción Comunal		
<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	Actividad:	Acción / Tarea <input checked="" type="checkbox"/> Otro:
<b>5. META ESTABLECIDA:</b> A 31 de Diciembre incrementar la atención de las Juntas de Acción Comunal			
<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Medir el número de JAC. reestructuradas en el Depto			
<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		X	
<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>		<b>9. FUENTE:</b>	
N.J.C Número de Juntas de Acción Comunal Constituidas		Secretaría de Gobierno	
N.J.R Número de Juntas de Acción Comunal Reestructuradas			
<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>		<b>11.FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	
Porcentaje		$\frac{NJR}{NJC} \times 100 = \frac{1020}{3950} \times 100 = 26\%$	
		<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>	
		Anual	
<b>13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b>
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	Indice de Reestructuración de JAC (IRJ)
			<b>15.FECHA DE ELABORACION</b>
			<b>16.FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			12-01-03
			20-01-04
<b>17.OBSERVACIONES:</b>			
La atención a las Juntas de Acción Comunal, se realiza de acuerdo a la participación de la Comunidad			
<b>18.RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>			
Profesionales de la Oficina de Control Interno			



7.7.8 PLANEACION

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Planeación	Misional:	<input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo:	<input checked="" type="checkbox"/>
--	-----------	-------------------------------------	--------	-------------------------------------

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la cobertura de la asesoría técnica a los municipios
-------------------------------	--

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:		Actividad:	<input checked="" type="checkbox"/>	Acción / Tarea		Otro:	
-------------------------------	-----------	--	------------	-------------------------------------	----------------	--	-------	--

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> A 31 de Diciembre incrementar la asesoría en las diferentes áreas a los municipios
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer la cobertura de municipios asesorados
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		<input checked="" type="checkbox"/>	

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
T.M.D Total de Municipios del Departamento	Secretaría de Planeación
N.M.A Número de Municipios Asesorados	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>12. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$\frac{NMA}{TMD} \times 100 = \frac{49}{64} \times 100 = 76\%$	Semestral

<b>13.CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14.NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Cobertura de Asesoría a los Municipios (CAM)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15.FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16.FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
<input checked="" type="checkbox"/>			20-06-03	15-01-04

<b>17.OBSERVACIONES:</b>
La asesoría a los municipios se realiza de acuerdo a las solicitudes presentadas

<b>18.RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>
Profesionales de la Oficina de Control Interno

### 7.7.9 AGRICULTURA

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>2. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Agricultura	Misional:	<input checked="" type="checkbox"/>	Apoyo:	<input type="checkbox"/>
---	-----------	-------------------------------------	--------	--------------------------

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la gestión en la viabilización de la inversión de proyectos agropecuarios

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:		Actividad:	<input checked="" type="checkbox"/>	Acción / Tarea		Otro:	
-------------------------------	-----------	--	------------	-------------------------------------	----------------	--	-------	--

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> A 31 de Diciembre lograr incrementar la inversión en proyectos agropecuarios
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Medir la gestión en la viabilización de proyectos
--

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
T.P.E Total Proyectos Elaborados	Secretaría de Agricultura
T.P.V Total Proyectos Viabilizados	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11.FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$TPV \times 100 = \frac{18}{45} \times 100 = 40\%$	Anual
	TPE 45	

<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INIDICADOR:</b> Indice de Eficacia en la Viabilización de Proyectos (IEVP)		
Excelente $\geq 80 \leq 100$	Regular $\geq 60 < 80$	Deficiente $< 60$	<b>15. FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>	
		<input checked="" type="checkbox"/>	18-06-03	15-01-04	

<b>17. OBSERVACIONES:</b> Los proyectos viabilizados están incluidos dentro del Plan de Desarrollo del Departamento
--

<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>  Profesionales de la Oficina de Control Interno
---

**7.7.10 CONTROL**

<b>1. NOMBRE DE LA ENTIDAD:</b> Gobernación	<b>Código:</b> 60
---	-------------------

<b>4. NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O GRUPO:</b> Control Interno Disciplinario	Misional:	Apoyo:	X
---	-----------	--------	---

<b>3. QUE SE VA A EVALUAR</b>	Objetivo: Medir la acción de la Oficina en el fallo de procesos disciplinarios
-------------------------------	--

<b>4. FORMAS DE EJECUCION</b>	Proyecto:	Actividad:	Acción / Tarea	X	Otro:
-------------------------------	-----------	------------	----------------	---	-------

<b>5. META ESTABLECIDA:</b> Semestralmente incrementar los fallos a los procesos disciplinarios en estudio
--

<b>6. FINALIDAD DEL INDICADOR:</b> Conocer el porcentaje de fallos disciplinarios
---

<b>7. TIPO:</b>	Eficacia	Eficiencia	Calidad
		X	

<b>8. QUE VARIABLES INTERVIENEN PARA DESARROLLAR:</b>	<b>9. FUENTE:</b>
N.P.I Número de Procesos Instruidos	Oficina de Control Interno Disciplinario
N.P.F Número de Procesos Fallados	

<b>10. UNIDAD MEDIDA:</b>	<b>11. FORMA DE CALCULO DEL INDICADOR:</b>	<b>12. FRECUENCIA DE MEDICION:</b>
Porcentaje	$\frac{NPF}{NPI} \times 100 = \frac{27}{43} \times 100 = 63\%$	Semestral

<b>13. CATEGORIZACION DEL RESULTADO (MARCO DE REFERENCIA)</b>			<b>14. NOMBRE DEL INDICADOR:</b> Indice de Eficiencia en el Fallo de Procesos (IEFP)	
Excelente ≥ 80 ≤ 100	Regular ≥ 60 < 80	Deficiente < 60	<b>15. FECHA DE ELABORACION</b>	<b>16. FECHA DE REVISION O AJUSTE</b>
X			6-06-03	12-01-04

<b>17. OBSERVACIONES:</b>
---------------------------

<b>18. RESPONSABLE DE LA MEDICION (Cargo y Nombre):</b>
Profesionales de la Oficina de Control Interno

## 8. TABLAS DE INDICADORES

### 8.1 PLANEACIÓN

Estos indicadores tienen relación con la planificación de las metas y objetivos formulados por la entidad. Además permiten evaluar la efectividad de la programación y el cumplimiento de las metas propuestas y su aplicación nos permite medir y evaluar aspectos como:

Nombre del Indicador	Definición	Fórmula de Calculo	Identificación de variables
1. Eficacia en la ejecución de actividades. (EEA) Resultados	El grado de cumplimiento de la oficina en la realización de las diferentes actividades, frente a las actividades programadas en el plan de acción fijado para un periodo determinado.	$\frac{NAR}{NAP} \times 100$	NAR: Número de actividades realizadas en la dependencia. NAP: Número de actividades programadas.
2. Índice de eficiencia en la viabilización de proyectos. (EVP) Eficiencia	Eficiencia en la selección de proyectos considerados como viables frente al total de proyectos registrados en el Banco de Proyectos Departamental y Nacional.	$\frac{NPV}{TPR} \times 100$	NPV: Número de proyectos seleccionados como viables. TPR: Total de proyectos registrados en el banco de proyectos.
3. Índice de Ejecución de Proyectos. (I.E.P) Resultados	Cumplimiento de la ejecución de proyectos, frente al total de proyectos programados en determinada vigencia.	$\frac{NPE}{TPP} \times 100$	NPE: Número de proyectos ejecutados. TPP: Total de proyectos programados.
4. Eficacia en el seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo. (ESE) Eficiencia	El grado de cumplimiento en el seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo de los diferentes Entes Territoriales Departamentales, frente al número de planes existentes	$\frac{NPA}{NPE} \times 100$	NPA: Número de planes de desarrollo atendidos en el seguimiento y evaluación. NPE: Número de planes existentes.

### 8.2 ADMINISTRATIVOS

Estos indicadores permiten identificar los niveles de dirección y el grado de responsabilidad en la conclusión institucional y el comportamiento del Talento Humano frente a la administración de los recursos financieros y físicos. Su aplicación nos permite medir y evaluar entre otros los siguientes:

1. Cumplimiento en la elaboración de órdenes de pago. (CEOP)  Eficacia	El grado de cumplimiento en la elaboración de órdenes de pago, frente a las solicitadas en un periodo	$\frac{OPT}{OPS} \times 100$	OPT: Cantidad de órdenes de pago, tramitadas en un periodo. OPS: Cantidad de solicitudes de órdenes de pago recibidas para tramitar.
2. Calidad en la elaboración de la nómina del pago de salarios. (CEN)  Operacional	La calidad como se elabora la nómina (sin errores) en el medio magnético e impresa, frente al total de beneficiarios de pago incluidos en la nómina.	$\frac{NEN}{NTD} \times 100$	NEN: Número de errores registrados en la nómina. NTD: Número total de beneficiarios incluidos en la nómina.
3. Índice de atención de solicitudes de servicios. (IASS)  Eficacia	El grado de cumplimiento en las respuestas a las solicitudes de servicios, frente al total de solicitudes presentadas.	$\frac{NSA}{NSP} \times 100$	NSA: Número de solicitudes de servicios atendidas. NSP: Número de solicitudes presentadas.
4. Eficacia en el mantenimiento de equipos. (EME)  Resultados	El grado de cumplimiento en el mantenimiento de equipos de oficina, frente al total de equipos existentes en la entidad.	$\frac{NEM}{TEE} \times 100$	NEM: Número de equipos a los que se ha realizado mantenimiento. TEE: Total Equipos existentes en la entidad.
5. Cálculo de equipos de cómputo y de oficina necesarios. (CEN) Eficiencia	Número, de equipos que prestan el servicio requerido, frente al número total de equipos existentes en cada dependencia.	$\frac{NER}{TEE} \times 100$	NER: Número de equipos requeridos . TEE: Total de equipos existentes.
6. Eficiencia en la revisión y concepto de actos administrativos. (ERA)  Eficiencia	Eficiencia en la revisión y emisión de conceptos de actos administrativos, frente al total de actos administrativos remitidos a las diferentes dependencias.	$\frac{NAR}{TAR} \times 100$	NAR: Número de actos administrativos revisados o conceptuados. TAR: Total de actos administrativos remitidos para su estudio
7. Índice de ejecución de contratos	El grado de cumplimiento en la ejecución de contratos, frente al total de	$\frac{NCE}{TCA} \times 100$	NCE: Número de contratos ejecutados.

(IEC) Eficacia	contratos aprobados.		TCA: Total de contratos aprobados.
8. Índice de interventoría de obras (IIO) Eficacia	Mide la evaluación y seguimiento de las obras en ejecución, frente al total de las obras contratadas.	$\frac{NOI}{TOC} \times 100$	NOI: Número de obras que reciben interventoría. TOC: Total obras contratadas.
9. Índice de eficacia en las respuestas de consultas y peticiones (IERCP) Eficacia	El grado de cumplimiento en la tramitación de respuestas, frente al total de consultas y peticiones solicitadas.	$\frac{NCPA}{TCPS} \times 100$	NCPA: Número de consultas y peticiones atendidas TCPS: Total de consultas y peticiones solicitadas
10. Índice de capacitación a funcionarios. (ICF) Resultados	El grado de mejoramiento en cuanto al número de personas que reciben capacitación para mejorar sus tareas, frente al total de servidores públicos que laboran en la entidad	$\frac{NEC}{TEE} \times 100$	NEC: Número de empleados capacitados. TEE: Total de empleados que laboran en la entidad.
11. Índice de eficiencia en el reparto de radicaciones. (IER) Eficiencia	El grado de cumplimiento en el reparto de radicadores frente al total de radicaciones recibidas.	$\frac{NRE}{TRR} \times 100$	NRE: Número de radicaciones entregadas para su trámite. TRR: Total de radicaciones recibidas.
12. Eficacia en el mantenimiento del parque automotor. (EMPA) Eficacia	El grado de cumplimiento en el mantenimiento de vehículos, frente al total de vehículos de propiedad de la Gobernación.	$\frac{NVRM}{TVE} \times 100$	NVRM: Número de vehículos que reciben mantenimiento TVE: Total de vehículos existentes.
13. Índice de eficiencia en la definición de procesos disciplinarios. (EDPD) Eficiencia	Eficiencia en la definición de procesos disciplinarios en una instancia dada, frente al total de procesos radicados.	$\frac{NPDD}{TPDR} \times 100$	NPDD: Número de Procesos disciplinarios definidos. TPDR: Total de procesos disciplinarios radicados.
14. Índice de asesoría a otras entidades.	Eficacia en la asesoría a otras entidades, frente al total de solicitudes en	$\frac{NAA}{TSA} \times 100$	NAA: Número de asesorías atendidas. TSA: Total de

(IAE) Eficacia	diferentes áreas.		solicitudes de asesorías.
15. Eficiencia en la expedición de certificados de disponibilidad presupuestal. (EEDP) Eficiencia	Eficiencia en la tramitación de certificados de disponibilidad presupuestal, frente al total de solicitudes	$\frac{NCT}{TCS} \times 100$	NCT: Número de certificados tramitados. TCS: Total certificados solicitados.

### 8.3 FINANCIEROS

El análisis de las finanzas públicas se realiza sobre la base de indicadores cuantitativos y de preguntas orientadoras que permiten identificar problemas, causas y efectos sobre las finanzas, y nos permiten medir y evaluar entre otras las siguientes actividades:

1. Índice de ejecución presupuestal (IEP) Financiero	Grado de cumplimiento en la ejecución presupuestal, frente al total del presupuesto asignado para la vigencia.	$\frac{VPE}{VPA} \times 100$	VPE: Valor presupuesto ejecutado. VPA: Valor presupuesto asignado
2. Índice de ejecución mensual de gastos. (IEMG) Financiero	Ejecución mensual de gastos, frente a la apropiación programada en el respectivo PAC.	$\frac{EMG}{PAC} \times 100$	EMG: Ejecución mensual de Gastos. PAC : Programa Mensualizado Anual de Caja.
3. Efectividad del recaudo fiscal. (ERF) Financiero	Mide el porcentaje del recaudo real, frente al potencial del recaudo programado.	$\frac{VIR}{TIP} \times 100$	VIR: Valor ingresos reales. TIP: Total ingresos programados.
4. Porcentaje de inversión financiada. (PIF) Financiero	Mide el porcentaje de inversión, ejecutada con recursos de las transferencias nacionales frente al total de las transferencias recibidas	$\frac{VIE}{TTR} \times 100$	VIE: Valor inversión ejecutada. TTR: Total transferencias recibidas.
5. Índice de ejecución de la inversión. (IEI) Financiero	Mide la participación real de la inversión frente al presupuesto total de gastos de la vigencia.	$\frac{GIE}{PTG} \times 100$	GIE: Gastos de inversión ejecutados. PTG: Presupuesto total de gastos.
6. Efectividad en la terminación de contratos. (ETC) Eficacia	Mide el número de contratos liquidados de obras, frente al total de los contratos asignados.	$\frac{NCL}{TCA} \times 100$	NCL: Número de contratos liquidados. TCA: Total de contratos asignados.

7. Índice de visitas de fiscalización realizadas. Eficacia	Mide el cumplimiento de las visitas de fiscalización por parte de la Subsecretaría de Rentas, frente al número de visitas programadas	$\frac{NVR}{NVP} \times 100$	NVR: Número de visitas realizadas. NVP: Número de visitas programadas.
8. Índice de contratación de docentes. (ICD) Resultados	Mide el porcentaje de contratos de docentes, frente al total de docentes.	$\frac{NCD}{NTD} \times 100$	NCD: Número de contratación de docentes. NTD: Número total de docentes.
9. Índice de Inversión en Educación (IIE) Financiero	Mide el porcentaje de inversión real en educación, frente al total de la inversión programada.	$\frac{VIE}{TIP} \times 100$	VIE: Valor de la inversión en educación. TIP: Total de la inversión programada.
10. Nivel de Compromisos Presupuestales (NCP) Efectividad	Revela qué porcentaje del presupuesto de gastos aprobado está comprometido en una fecha determinada de corte y sirve para medir el nivel de reservas presupuestales para el siguiente período.	$\frac{PGC}{PGA} \times 100$	PGC: Presupuesto de Gastos comprometido. PGA: Presupuesto de Gastos aprobado
11. Porcentaje de Variación en los Ingresos (PVI) Eficacia	Indica la variación porcentual de los ingresos de un periodo a otro.	$\frac{IPA}{IPAn} \times 100$	IPA: Ingresos Período Actual IPAn: Ingresos Período Anterior.
12. Índice de Liquidez Financiera a Corto Plazo (ILF) Eficacia	Determina la capacidad de la Gobernación para cubrir obligaciones a corto plazo indicando la disponibilidad por cada peso de obligación.	$\frac{AC}{PC} \times 100$	AC: Activos Corrientes PC: Pasivos Corrientes.
13. Índice de Rendimiento Neto de Propiedad, Planta y Equipo (IRP) Resultados	Este índice señala la productividad de los activos que intervienen en el proceso.	$\frac{IPS}{TPE} \times 100$	IPS: Ingresos por servicios. TPE: Total Propiedad Planta y Equipo.
14. Porcentaje de Endeudamiento a Largo Plazo (PELP) Resultados	Evidencia los niveles de endeudamiento con entidades del gobierno o financieras a largo plazo con referencia a sus activos.	$\frac{DLP}{TA} \times 100$	DLP: Deudas a Largo Plazo. TA: Total Activo

15. Porcentaje de Deuda Pública Interna Total (PDP) Resultados	Refleja el porcentaje de endeudamiento del ente territorial o empresa con referencia a sus activos.	$\frac{DPI}{TA} \times 100$	DPI: Deuda Pública Interna. TA: Total Activos
16. Autonomía Financiera Sector Central (AFSC) Eficiencia	Refleja la participación porcentual de los ingresos fiscales tributarios y no tributarios dentro de los ingresos totales de la Gobernación. Indica también la capacidad para generar y recaudar sus propias rentas. Además podemos reflejar la variación porcentual de un periodo a otro.	$\frac{IF}{IT} \times 100$	IF: Ingresos Fiscales. IT: Ingresos Totales.
17. Índice de Gastos Operativos (IGO) Eficiencia	Este índice controla la proporción de los gastos de operación frente a los ingresos totales. El análisis de su variación es de gran importancia para la toma de decisiones.	$\frac{GO}{IT} \times 100$	GO: Gastos Operativos. IT: Ingresos Totales.
18. Índice de Dependencia de la Administración Financiera de la Administración (IDF) Resultados	Muestra el grado de dependencia financiera de la administración con las transferencias nacionales. El análisis de una serie histórica revela aspectos importantes en la generación de ingresos.	$\frac{TC}{TI} \times 100$	TC: Transferencias Corrientes. TI: Total Ingresos
19. Índice de Costos de Deuda Pública. (ICDP) Resultados	Precisa el costo de la deuda pública por préstamos autorizados por el gobierno central.	$\frac{GFD}{TD} \times 100$	GFD: Gastos Financieros Deuda. TD: Total Deuda
20. Índice de Costos de Obligaciones Financieras	El costo de las obligaciones financieras por préstamos solicitados al sector bancario privado u oficial.	$\frac{GF}{TOF} \times 100$	GF: Gastos Financieros TOF: Total Obligaciones Financieras

#### 8.4 CONTROL INTERNO DE GESTIÓN

Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como la organización de los sistemas de información, así como la retroalimentación y mejoramiento

continuo de la gestión administrativa. Nos permiten medir y evaluar actividades como las siguientes:

Nombre del Indicador	Definición (Qué mide)	Fórmula de Cálculo	Identificación de Variables
1. Índice de visitas realizadas (IVR) Eficacia	El grado de cumplimiento al plan de visitas de verificación a las diferentes dependencias, frente al total de visitas programadas.	$\frac{NVR}{NVP} \times 100$	NVR: Número de visitas realizadas en un periodo. NVP: Número de visitas programadas.
2. Índice de reuniones celebradas por el Comité Coordinador de Control Interno. (IRC) Eficacia	El grado de cumplimiento de reuniones realizadas de acuerdo a las normas vigentes, frente al total de visitas de verificación y evaluación.	$\frac{NRR}{NRP} \times 100$	NRR: Número de reuniones realizadas. NRP: Número de reuniones programadas. Según desarrollo del proceso de verificación y evaluación.
3. Índice de efectividad de la Oficina de Control In-terno. (EOCI) Efectividad	El grado de cumplimiento de los correctivos propuestos a cada una de las dependencias, frente a las recomendaciones formuladas.	$\frac{NRA}{NRF} \times 100$	NRA: Número de recomendaciones adoptadas. NRF: Número de recomendaciones formuladas.
4. Índice de Asesorías realizadas. (IAR) Efectividad	El grado de efectividad de la Asesoría en el control de riesgos, frente a las irregularidades detectadas	$\frac{NRC}{NRD} \times 100$	NRC: Número de riesgos controlados. NRD: Número de riesgos detectados.
5. Índice de eficiencia en los sistemas de información. (IESI) Eficiencia	Mide el grado de eficiencia en el suministro de la información, frente al total de la información solicitada.	$\frac{NSC}{TSR} \times 100$	NSC: Número de solicitudes contestadas. TSR: Total de solicitudes resueltas.

## 9. CONCLUSIONES

- Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas, que permiten analizar cuanto bien se está administrando una entidad o dependencia en el uso de los recursos asignados, en el cumplimiento de las actividades programadas y los errores en los documentos y operaciones. Permiten medir y evaluar la gestión, que ha su vez pretende eficiencia y eficacia a través del cumplimiento de las metas y objetivos en un tiempo determinado y en general el cumplimiento de la misión de la institución. Se convierten en un medio para soportar la evaluación que realiza la Oficina de Control Interno, fundamentada en criterios y objetivos con base en las estrategias, metas y en general los propósitos y fines organizacionales.
- El indicador orienta, indica lo que debe conseguir, cuanto y en qué cantidad, por ello se da en porcentajes, para luego comparar con el resultado. Es útil cuando se emplea efectivamente para el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables o comprometidos en las mismas.
- Un conjunto integral de indicadores bien definidos, como los que se han diseñado para el sector central de la Gobernación de Nariño, permiten analizar situaciones organizacionales, evaluar el desempeño de la entidad e ir creando su futuro. Esta entidad tiene procesos muy particulares y requirió definir los indicadores propios para cada área organizacional.
- La evaluación con la aplicación de indicadores tendrá éxito, siempre y cuando los funcionarios de la Administración Departamental, asuman un cambio de actitud frente a los nuevos retos que impone la administración moderna, con el ánimo de desarrollar los aspectos concernientes al autocontrol, el control de gestión y la evaluación Institucional. Los cambios no se dan solos, son los funcionarios que con su comportamiento hacen que esos cambios sean posibles.

## 10. RECOMENDACIONES

- Capacitar a los funcionarios del Sector Central de la Gobernación de Nariño sobre la aplicación de los indicadores de gestión y resultados en las evaluaciones que realiza la Oficina de Control Interno y el autocontrol que ejercen cada una de las dependencias.
- Sensibilizar a la alta dirección de la Administración Departamental sobre la necesidad de aplicar indicadores de gestión para medir los resultados que permitan trazar los lineamientos de políticas y acciones concretas que ofrezcan eficiencia, efectividad y economía en la ejecución de los planes de acción.
- Fortalecer la acción institucional de acuerdo a los resultados de las evaluaciones en procura de la modernización administrativa que ayuden a desarrollar el proceso de gestión en forma oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento válido para ejercer el control de la entidad.
- Adoptar mediante acto administrativo por parte de la Administración Departamental, esta guía metodológica de diseño y aplicación de indicadores de gestión y resultados, como instrumento de evaluación dentro del Sistema de Control Interno.

## BIBLIOGRAFIA

BARBOSA CARDONA, Octavio. Control y Eficacia en la Gestión Pública. ESAP, 4 ed. Colombia. 1997. 137 p.

BELTRAN PARDO, Luis Carlos. Manuales de Control Interno para los Organismos del Estado. Universidad Nacional de Colombia. 1 ed. Colombia. 1993. 82 p.

CEPEDA ORTIZ, Carlos Alberto. El Sistema de Control Interno del Estado. Ediciones Librería del Profesional. 1 ed. Colombia. 2001. 123 p.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Art.209. Colombia. 1991.

CHARRY RODRIGUEZ, Jorge Alirio. Gerencia del Control Interno en las Entidades y Organismos del Estado. Biblioteca Jurídica - ACAP. 2 ed. Colombia. 1997. 243 p.

CHARRY RODRÍGUEZ, Jorge A. Los indicadores de gestión y resultado como instrumento de competitividad en el sector público. 1 ed. Colombia. 2000. 15 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE FUNCION PUBLICA. Guía Metodológica, Diseño de Indicadores para evaluar la Gestión en la Administración Pública. Documento preliminar, Colombia. 2001.

DOMINGUEZ GIRALDO, Gerardo y LONDOÑO HERRERA, Olga Lucia. Control Interno una herramienta gerencial. Biblioteca Jurídica – DIKE.1 ed. Colombia. 2001.

FUNCIÓN PUBLICA. Dirección de políticas de Control Interno Estatal y Racionalización de trámites. Colombia. 2002. 19 p.

GACETA DEPARTAMENTAL. Número 3563 del 30 de diciembre de 1994. Nariño.

GAVIRIA CORREA, Gonzalo. El Control Interno. Manual para su aplicación en las Entidades Nacionales, Departamentales y Municipales. 5 ed. Colombia. 1995. 27 p.

LEY 87 de 1993. Colombia.

LEY 87 de 1993. Art. 6. Responsabilidad del Control Interno. Colombia.

LEY 190 de 1995. Colombia.

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y REQUISITOS. Gobernación de Nariño. 2001.

YOUNES MORENO, Diego. Régimen del Control Fiscal y del Control Interno. Legis Editores, S.A. 4 ed. Colombia. 2000.