Escuela Superior de Administración Pública
ESAP

SISTEMA DE ANÁLISIS DE LA GESTIÓN CON BASE EN INDICADORES

Oficina Asesora de Planeación
Bogotá 2004

ÍNDICE **Pg.**

Introducción 3

I. Marco Legal

1.1. Constitución Política 5
1.2. Ley 30 de 1992 6
1.3. Plan Nacional de Desarrollo: “Hacia un estado Comunitario” 6
1.4. Plan de Desarrollo Institucional 7
1.5 Proyecto Universitario de la ESAP –PUE- 7
1.6 Decreto 219 de 2004 7

II. Marco Conceptual

2.1. Propósitos 8
2.2. Sistema de Control 9
2.3. Requerimientos Institucionales para implementar el sistema de análisis de la gestión con base en indicadores 11

III. Los indicadores de Gestión

3.1. Los Indicadores como Instrumentos del Control de Gestión 12
3.2. Criterios generales para la formulación de los indicadores 13
3.3. Hoja de vida de los indicadores 13
3.4. Atributos 14

IV. Diagnóstico, diseño e implantación del sistema de análisis de la gestión con base en Indicadores para la ESAP

4.1 Diagnóstico 15
4.2 Diseño del sistema 16
4.3 Implantación del sistema 16
4.4 Valoración y seguimiento del sistema 16

Bibliografía 18

Introducción

Pensando que, cualquier universidad pública o privada, es un colectividad dinámica que aprende de su experiencia y produce en sus estamentos –académicos, estudiantes, empleados administrativos-, una cultura propia y particular, diferente de otras entidades, llámese oficial o del ambiente empresarial privado, se tuvo en cuenta para la realización del presente trabajo, la particularidad de la Escuela como institución de educación superior en el ámbito de lo público, buscando desarrollar un sistema de análisis de la gestión con base en indicadores, que sea pertinente y el cual genere y consolide la cultura de la medición y el autocontrol en la Escuela. Con este propósito se buscó la mayor participación posible de los niveles corporativo, funcional y operativo de la Escuela, de tal manera que los propios responsables de los procesos aportaron y validaron los indicadores que aquí se presentan.

Sin embargo y luego de su implementación, el sistema de análisis de la gestión con base en indicadores, requiere ser monitoreado y de acuerdo a ese seguimiento ser ajustado y/o cambiado en los aspectos requeridos. Es decir que el sistema es dinámico en concordancia con los cambios y con los avances de la sociedad, de la educación y de la gestión pública, y en el ámbito interno, con la evolución de la Escuela.

Los indicadores formulados miden la gestión en dos sentidos. De una parte hacia el interior de la institución, es decir que miden los resultados de las actividades que sirven de apoyo para que la Escuela cumpla con su misión; al mismo tiempo, se diseñaron los indicadores que miden los logros misionales. Somos conscientes de que los indicadores formulados evalúan básicamente los resultados obtenidos, pero no llegan a medir el impacto que estos resultados generan. Este aspecto requiere de una segunda etapa, la cual demandará mayor dedicación de tiempo y de recursos económicos, porque acarrea el seguimiento a mediano y largo plazo.

El presente documento consta de cuatro capítulos, en los cuales se tratan los siguientes temas:

En el primer capítulo se describe el marco legal, en el que se establece la normatividad externa e interna que soporta la implementación del sistema de análisis de la gestión con base en indicadores. En el segundo capítulo se realiza la conceptualización sobre el Sistema de Control y se plantean los requerimientos institucionales para implementar el sistema de análisis de la gestión con base en indicadores; en el tercer capítulo se definen las características y la funcionalidad de los indicadores, al igual que se plantean los criterios para la formulación de los mismos. Finalmente en el cuarto y último capítulo, se explican las etapas para el

diseño e implementación del sistema de análisis de la gestión con base en indicadores.

Es nuestro deseo que los directivos, docentes, estudiantes y funcionarios y la comunidad académica en general aporten las ideas que de una u otra manera mejoren el sistema, por lo que los invitamos a hacer los comentarios que consideren necesarios y en el momento de aplicar los indicadores a cada dependencia, se asuma plena libertad para anexar explicaciones de las cifras, interpretaciones posibles e información adicional que se considere útil para dar mejor cuenta de la realidad de cada dependencia.

I. Marco Legal

1.1. Constitución Política de Colombia

- ✓ Artículo 67: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura…

- ✓ Corresponde al Estado regular y ejercer la suprema inspección y vigilancia de la educación con el fin de velar por su calidad, por el cumplimiento de sus fines y por la mejor formación moral, intelectual y física de los educandos; garantizar el adecuado cubrimiento del servicio y asegurar a los menores las condiciones necesarias para su acceso y permanencia en el sistema educativo.

- ✓ Artículo 209: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

- ✓ Artículo 267: El control fiscal "La vigilancia de la gestión fiscal del Estado incluye el ejercicio de un control financiero, de gestión y de resultados, fundado en la eficiencia, la economía, la equidad y la valoración de los costos ambientales."

- ✓ Artículo 269: "En las entidades públicas las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley,..."

1.2. Ley 30 de 1992

"La Ley 30 de 1992 le otorgó funciones de inspección y vigilancia de las instituciones de educación superior el Ministerio de Educación Nacional; al Consejo Nacional de Educación Superior, CESU; al instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES; al Sistema Universitario Estatal, SUE; y a los Comités Regionales de Educación Superior, CRES. De igual manera creó el Sistema Nacional de Acreditación, CNA, Y el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, Snies, el cual tiene como objetivo acopiar y divulgar información, para orientar a la comunidad sobre la calidad, la cantidad, la pertinencia y las características de las instituciones y programas del sistema. Igualmente existe la Comisión Nacional de Doctorados y Maestrías, Cndm, para la regulación y ordenamiento de estos programas y su articulación con el sistema de educación superior"[1]

1.3. Plan Nacional de Desarrollo: "Hacia un Estado Comunitario"

"1. Revolución educativa

b. ampliar la cobertura en educación superior

"Fortalecimiento y gobernabilidad en el sistema de educación superior. Apoyará el funcionamiento, monitoreo y seguimiento institucional, teniendo en cuenta el actual marco legal y la capacidad de planeación de las entidades responsables de la política. Igualmente buscará consolidar y organizar el sistema de información y de seguimiento de la calidad.

En este sentido el programa deberá realizar las siguientes acciones:

Fortalecer la gestión institucional en las entidades del sector en lo relativo al diseño, implementación, monitoreo, evaluación y vigilancia.
Actualizar, mejorar y expandir el sistema de información de educación superior y divulgar los resultados obtenidos.

e. Mejorar la eficiencia del Sector Educativo

El tercer mecanismo consiste en *mejorar y fortalecer el sistema de información del sector educativo,*. El objetivo será disponer de estadísticas confiables y oportunas sobre el desempeño de todos los niveles de educación que apoyen los procesos

[1] MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL/ICFES. Indicadores de Gestión para las Universidades Públicas. Primera edición, Bogotá D. C. mayo de 2003. p. 15.

administrativos, operativos y de planeación de las entidades nacionales y territoriales y que permitan adelantar procesos efectivos de evaluación y seguimiento d'e las políticas sectoriales."

1.4 Plan de Desarrollo Institucional 2004-2007

ESTRATEGIAS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO

MODELO DE GESTIÓN

Diseño de indicadores objetivos que registren adecuadamente procesos y resultados cualitativos y cuantitativos, que valoren la gestión institucional.

1.5 PROYECTO UNIVERSITARIO DE LA ESAP –PUE-

"INDICADORES DE GESTIÓN. Son instrumentos de direccionamiento de los esfuerzos de la gestión y, especialmente, de la evaluación de la gestión y forman parte integral del sistema de control interno y las prácticas de dirección universitaria.

La construcción de estos instrumentos implica la determinación de criterios que permitan medir la complejidad de su estructura y la diversidad y heterogeneidad de las funcione misionales de la entidad.

Es un compromiso de la ESAP definir y construir indicadores objetivos que registren adecuadamente procesos y resultados cualitativos y cuantitativos de su múltiple, diversa y heterogénea órbita funcional que valoren globalmente la misión de la ESAP sin menospreciar ninguna de sus tareas esenciales frente a la sociedad y al Estado, sobre la base de una estimación del quehacer académico que por definición es científico y cultural."

1.6 DECRETO 219 DE 2004

Artículo 15. Oficina Asesora de Planeación

Función 9. Diseñar y aplicar los indicadores de resultado de acuerdo con los planes aprobados por las instancias competentes, y en coordinación con la Oficina de Control Interno.

II. Marco Conceptual

2.1. Propósitos

La implementación del sistema de análisis de la gestión con base en indicadores para la Escuela Superior de Administración Pública, ESAP, debe servir a dos propósitos fundamentales. En primer lugar para orientar sus procesos hacia el mejoramiento continuo y de otra parte para rendir cuentas a la sociedad y al Estado sobre lo que la Institución hace con los recursos públicos, respecto de su Misión.

La ESAP por ser una entidad pública de carácter universitario tiene que velar por una academia de calidad con un fuerte impacto social. Es por ello que se hace necesario un proceso de evaluación integral de la gestión, que a la vez que nos oriente, permita mostrar a la sociedad que la ESAP en particular y la educación pública en general, son fundamentales en el transcurrir de nuestra nación.

"Para fortalecer la educación pública como proyecto viable para el país, es perentorio que las universidades, además de constituirse y operar como sistema efectivo.

- Involucren los conceptos de pertinencia, calidad, equidad, eficiencia y eficacia.

- Incorporen la planeación en los procesos académicos y administrativos de la institución.

- Modernicen su administración y fortalezcan sus finanzas.

- Racionalicen el uso de sus recursos, haciendo un uso adecuado del tiempo, compartiendo infraestructura y servicios, promoviendo los flujos de profesores y estudiantes.-

- Consoliden el control interno y la autorregulación.

- Perfecciones sus instrumentos de seguimiento y control de la gestión.

- Apropien con firmeza los conceptos y procesos de sistematización, de orden y construyan verdaderos sistemas integrados de información.

- Hagan de la investigación el eje rector de la actividad académica universitaria, desarrollando integralmente las tres funciones de la misión.

- Se fortalezcan como organizaciones competitivas dentro de las exigencias de la comunidad académica internacional.

- Se comprometan, ante todo, con la solución de las múltiples y complejas necesidades sociales del país.

Estas necesidades se expresan en la demanda creciente e insatisfecha de educación, las desigualdades, la ausencia de desarrollo en las regiones más alejadas de las grandes ciudades y, en fin, en todos los factores objetivos y subjetivos que amenazan la integración y la identidad de la nacionalidad."[2]

2.2 Sistema de Control

Para algunos autores, el Sistema de Control es uno sólo. En este sentido y refiriéndose a la función de control en el sector público, el profesor Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo dice: "En los últimos años, se ha pasado del control fiscal previo al control posterior, y se ha tratado de dar un enfoque más proactivo y de apoyo a la función de control. En el sector público, el control interno, tal como se considera en la actualidad, se asimila al control de gestión en el sector privado. El hito que marcó la evolución del control interno hacia una visión más gerencial y efectiva en Colombia fue la Constitución Política de 1991, antes de la cual el control interno no era un principio básico y fundamental de la administración pública colombiana."[3]

El mismo autor señala que "un sistema de control de Gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidad de planeación y control de cada grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso."[4]

Para Darío Abad: "el control de gestión es una herramienta de naturaleza **integral** que permite concentrar el esfuerzo gerencial en procesos críticos y en variables fundamentales pero sin perder de vista el desarrollo institucional ni el desempeño global de la organización."[5]

En la "Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión" del Departamento Administrativo de la Función Pública, se integra el control de

[2] MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL/ICFES. Op. cit. p. 10 y 11.
[3] BELTRÁN J., Jesús Mauricio, Indicadores de Gestión: herramienta para lograr la competitividad. Segunda edición, 3R editores, Bogotá, 1999. p..27.
[4] Ibíd. p..33.
[5] ABAD A., Darío. Control de Gestión. Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de Control de Gestión en Entidades del Sector Público. Intercined editores. Tercera edición, Bogotá, 1999. p. 13

gestión al control interno: “Así pues el Sistema de Evaluación y Control de Gestión se integra al de Control Interno como una herramienta de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado, monitorear en tiempo real el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional; por otro lado, permite que cada servidor público a través de diferentes herramientas ejerza autocontrol sobre los procesos o funciones que se le han asignado.”[6]

Para otros autores el sistema de control tiene dos aspectos diferenciados aunque relacionados. El Sistema de Control Interno que correspondería al seguimiento de los procedimientos institucionales, determinando su eficacia; y el sistema de control de gestión que debe servir para la evaluación de los resultados, en este sentido más relacionado con la parte externa de la entidad.

“O sea que el Control de Gestión está más relacionado con el entorno de la organización pública, por su énfasis en los resultados, mientras que el control interno, atiende a los procedimientos, dado su carácter más administrativo, pero ambos confluyen en el Sistema gerencial de Control, pues permiten, a la vez, la evaluación y el monitoreo, en una suerte de subsistemas interdependientes, ...”[7]

La Escuela Superior de Administración Pública, como entidad pública e institución educativa, debe consolidar un sistema de control que responda a los dos ámbitos. El de control interno que haga seguimiento a los procesos, que determine si se actúa dentro de las normas establecidas, que verifique si las diferentes estancias están haciendo lo que les corresponde, “...que según lo dispone la Ley 87 de 1993, se realizará por cuenta de cada una de las entidades públicas, articulado a su ciclo administrativo, mediante procedimientos ajustados a la naturaleza de cada institución.”[8] Y el de gestión, relacionado con el anterior, pero enfocado a evaluar los resultados de la entidad. El sistema integral de control debe partir de la autoevaluación, en otras palabras, tanto el seguimiento de los procesos, como la evaluación de los resultados debe ser asuntos en los que participen las personas involucradas en los mismos, quienes deben retroalimentarse a partir de los resultados arrojados.

[6] DAFP, Guía para el diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión. Bogotá, 2002.p. 13
[7] BARBOSA C., Octavio, Los Indicadores de Gestión y su Contexto, primera edición, ESAP, Bogotá, 2001. p. 45.
[8] Ibíd.. p. 15

2.3 Requerimientos institucionales para implementar el sistema de análisis de la gestión con base en indicadores.

- ✓ Participación activa y de manera decidida del equipo directivo de la organización de tal manera que contribuya al desarrollo y fortalecimiento de la entidad.

- ✓ Cultura de la Planeación: es prioritario que la entidad en cada una de sus dependencias se rija por la planeación, orientada desde el nivel corporativo de la misma. De esta manera se podrá evaluar los resultados con lo planeado, lo que permitirá tener una medición de la gestión institucional.

- ✓ Plan de Desarrollo Institucional: es la más importante orientación para una entidad, en cuanto a partir de ese plan institucional se desarrolla la planeación. Es el norte que permite que la institución cumpla con la misión que se le ha encomendado.

  "Las instituciones y el conjunto de universidades públicas deberán contar con un plan de desarrollo de larga y amplia visión futurista, que acoja, proyecte y potencie el desarrollo de las comunidades que reciben sus servicios y generan buena parte de sus recursos. En esta medida es importante la adopción de los indicadores como instrumentos de medida de los avances cualitativos y cuantitativos de los planes y para la consolidación de la cultura de la planeación, del proyecto y el mejoramiento continuo." [9]

- ✓ Plan Operativo: el cual permite saber hacia dónde van orientados los recursos de inversión asignados a la entidad en el cumplimiento de su misión, a la vez que nos permite hacer una comparación entre lo programado y lo ejecutado, determinando el grado de impacto de los proyectos.

- ✓ Sistema de Información: contar con un sistema de información es fundamental, ya que de su calidad depende que se puedan formular los indicadores.

  Es necesario reiterar que para lograr que un indicador se caracterice por su pertinencia, oportunidad, confianza, actualización y precisión, es indispensable contar con un sistema de información de calidad. Es por ello que se hace necesario un sistema de información institucional; con las características y los requisitos de homologación de variables, criterios y procedimientos de validación; sin ello no hay un modelo de indicadores de gestión que pueda servir como garantía o que ofrezca verdadero soporte a la gestión.

[9] MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL/ICFES. Op. cit. p. 18

III. Los indicadores de Gestión

3.1. Los Indicadores como instrumentos del control de gestión

Son una herramienta valiosa y deben servir al propósito de orientar a la entidad hacia el mejoramiento continuo. Los indicadores de gestión, formulados o estructurados en torno a las funciones y al Plan de Desarrollo, son instrumentos para medir, no solo, la utilización de los recursos financieros, sino el conjunto de funciones de formación, investigación, asesoría, capacitación, por medio de las cuales la ESAP interactúa en y con su entorno.

Igualmente los indicadores son:

- ✓ Medios para llevar a cabo el control de la gestión.
- ✓ Instrumento de diagnóstico
- ✓ Útiles para analizar rendimientos
- ✓ Guía y apoyo para el control
- ✓ Un factor positivo tanto para la organización como para las personas
- ✓ Ayuda para lograr los fines
- ✓ Instrumentos para la administración
- ✓ Información y dan valor agregado.

Es con una visión holística[10] que los indicadores de gestión adquieren sentido, es decir, que para su formulación se debe tener en cuenta a la entidad en su conjunto.

Otro aspecto importante es que los indicadores deben ser construidos o diseñados con la participación de los responsables de los procesos o actividades, socializado, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución que tiene alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación

[10] Para entender el ***Enfoque Sistémico***, hay que identificar lo siguiente: 1. A nosotros mismos, dentro del área en que laboramos. 2. Relación de nuestra área, con otras áreas dentro de la entidad. .3. La entidad como tal. 4. Relación de la entidad con el Sector. 5. Relación del sector con la Nación. 6. Relación de la Nación con otros países. 7. En conclusión, la interrelación de *Subsistemas dentro de un Sistema*

para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación y entendimiento del indicador. [11]

3.2. Criterios generales para la formulación de los indicadores.

Los siguientes son los criterios generales que se deben tener en cuenta para la formulación de los indicadores de gestión para la Escuela Superior de Administración Pública:

- ✓ Los indicadores son de gestión.
- ✓ Los indicadores tienen como parámetro de medida al 100%, a excepción que existan estándares que permitan su convertibilidad en ese porcentaje que haga las veces de parámetro.
- ✓ Los indicadores deben soportarse en fuentes de información confiable y verificable.
- ✓ Los indicadores miden solamente las actividades o funciones que dependan de la gestión del área.
- ✓ La evaluación con indicadores debe tener una línea de base.
- ✓ Los indicadores deben permitir la construcción de un sistema de seguimiento y evaluación a la gestión de la ESAP; es decir que no sean sólo aplicables para un periodo determinado

3.2. Hoja de Vida del Indicador

Para la formulación de los indicadores de gestión se deben tener en cuenta por lo menos los siguientes aspectos que nos permiten entender mejor el sentido de los indicadores elaborados:

- ✓ *Nombre del Indicador*: debe dar precisión sobre el aspecto que se está midiendo.
- ✓ *Área de desempeño*: corresponde al área de la organización a la que pertenece el indicador.
- ✓ *Atributo*: Aspecto que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión.

[11] DAFP, Guía para el diseño de un sistema de evaluación y Control de Gestión, Bogotá, marzo de 2002. p.17

- ✓ *Forma de construcción*: la fórmula con la cual se va a procesar la información

- ✓ *Capacidad de medida*: es el objetivo de la medición del indicador

- ✓ *Fuente*: es la unidad a la que le corresponde dar la información que alimente las variables

- ✓ *Aspectos metodológicos*: se define si el indicador responde al Plan de Desarrollo; a una función; al Marco de Referencia Normativo Institucional y/o explicación de las variables que requieran de ello.

3.3. Atributos

Llamados también "factores críticos de éxito", o "dimensiones"; en general podemos decir que son los aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión.

- ✓ Calidad: forma en que la institución cumple sus fines y su misión en el ejercicio tanto de sus funciones básicas de investigación, docencia y proyección, como en las funciones y procesos de soporte y gestión.

- ✓ Cobertura: contribución de la institución en la provisión u oferta de programas, la correspondencia entre expectativas y ofertas, y la atención oportuna de las demandas de la sociedad.

- ✓ Equidad: esfuerzo institucional por brindar apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad e igualdad de oportunidades para todos los jóvenes que aspiran a la universidad.

- ✓ Eficacia: estado en que la organización ha alcanzado los objetivos establecidos.

- ✓ Eficiencia: utilización de los recursos disponibles en la consecución de los objetivos considerando el principio de la economía

- ✓ Pertinencia: capacidad de situar lo académico en el contexto y evaluar la proyección, interacción, integración y asociación de la institución con el sector externo en los ámbitos oficial y privado.

IV. Diagnóstico, diseño e implantación del sistema de análisis de la gestión con base en Indicadores para la ESAP

4.1. Diagnóstico

Esta etapa permitió establecer cuáles eran las condiciones para la formulación de los indicadores y contó con las siguientes fases:

- ✓ Identificar posibles obstáculos que pudieran interferir con la operación del sistema o afectar su eficacia.

- ✓ Establecer si estaban dadas las condiciones necesarias en la organización para que el sistema pudiera operar adecuadamente y contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la organización.

Conclusiones:

Se cuenta con la participación activa y de manera decidida del equipo directivo.

Cultura de la Planeación: es prioritario trabajar aún más para que cada una de las dependencias se oriente por la planeación. Ello permitirá evaluar los resultados con lo planeado y generar mayor responsabilidad en la formulación de los objetivos y de las metas**.**

Plan de Desarrollo Institucional 2004 - 2007: formulado con la participación de la comunidad académica tanto de la Sede Central, como de las 15 Sedes Territoriales.

Plan Operativo: cada vigencia se formula el Plan de Acción, el cual contiene la programación de actividades de cada dependencia y el Plan Operativo Anual de Inversión (POAI).

Sistema de Información: es necesario trabajar aún más en este aspecto, de tal manera que contemos con información confiable y verídica.

4.2. Diseño del Sistema

A partir de las funciones instituidas en el Decreto 219 de 2004 y en la Resolución 0737 de 2004, y de los objetivos y metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2004 – 2007 se formularon los indicadores para las diferentes dependencias de la ESAP.

La formulación de los indicadores se trabajó a manera de cascada, desplazándonos de arriba hacia abajo y con la participación de los responsables de las áreas.

Primero el área corporativa; posteriormente con la Subdirección Académica, la Subdirección de Proyección Institucional y la Subdirección de Administrativa y Financiera, se diseñaron los indicadores tácticos, y posteriormente con la Facultad de Pregrado, la Facultad de Postgrados, la Facultad de Investigaciones y los Grupos de trabajo conformados, se diseñaron los indicadores operacionales.

4.3. Implantación del Sistema

En esta etapa de implementación del sistema, se hace necesario asesorar y acompañar a las personas responsables en el proceso de establecimiento e implementación, en procura de generar, en primer lugar la disciplina y luego la cultura de la medición y el autocontrol.

Ello se debe lograr haciendo que los indicadores se integren al desarrollo del trabajo, que se apliquen por quien realiza las labores y que generen información valiosa que sea consultada permanentemente por las personas involucradas.

4.4. Valoración y seguimiento del Sistema.

- ✓ Medir y ajustar el sistema de evaluación Integral de la gestión misional de la ESAP.

El sistema debe ser monitoreado con el propósito de hacerle los ajustes necesarios, ya que conseguir el funcionamiento adecuado del sistema no se logra a la primera vez que se apliquen los indicadores. Es muy importante que las personas de la ESAP tengan en claro que es necesario ajustar y/o cambiar en diferentes sentidos, una vez se aplique la medición. Aspectos como la pertinencia, los valores y rangos establecidos, la frecuencia de la medición, la ponderación, entre otros, serán temas de ajustes.

Un trabajo de esta envergadura generará comentarios y críticas constructivas como destructivas en cualquier organización, es por ello que siendo conscientes de lo anterior, estaremos preparados para no sucumbir ante las situaciones señaladas, y por el contrario, con la certeza de que el éxito del proyecto se logrará hasta que se hayan hecho los ajustes necesarios, después de que el sistema haya sido aplicado en más de una oportunidad, se optimizan las posibilidades de consolidar el sistema de indicadores y por lo tanto la cultura de la medición en la Escuela.

- ✓ Dar continuidad a la aplicación del sistema y retroalimentar permanentemente.

Debemos lograr, que a partir de la aplicación del sistema y del monitoreo del mismo, este se convierta en un sistema más ágil, pertinente y creíble.

BIBLIOGRAFÍA

- ABAD, Darío. El Control de Gestión. Interconed Editores, Bogotá, 1999.

- BARBOSA, Octavio. Los Indicadores de gestión y su Contexto, Escuela Superior de Administración Pública, Bogotá, julio de 2001.

- BELTRÁN, Jesús Mauricio. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la Competitividad. 3R Editores, segunda edición, Bogotá, 1999.

- DAFP. Guía para el Diseño de un Sistema de Evaluación y Control de Gestión. Bogotá, marzo de 20002.

- SUE. Indicadores de Gestión para las Universidades Públicas. Bogotá, mayo de 2003.