



**Escuela Superior de Administración Pública**

**LOS INDICADORES**  
*de Gestión*  
**Y SU CONTEXTO**

---

**OCTAVIO BARBOSA CARDONA**

# TABLA DE CONTENIDO

## PRESENTACION

1- EL CONTEXTO POLITICO DEL SISTEMA DE CONTROL	13
1.1- La Dimensión Política del Control	13
1.2- El Control Fiscal	17
1.3- Los dispositivos de Control	23
1.3.1- La Unidad de Control del Departamento Nacional de Planeación	24
1.3.2- El Estatuto Anticorrupción	25
1.3.3- El Código Único Disciplinario	27
2- DEL CONTROL INTERNO AL CONTROL DE GESTIÓN	29
2.1- La Conceptualización del Control Interno	30
2.2- El origen del Control Interno	33
2.3- La visión totalizadora de la entidad y su control	34
2.4- Objetivos organizacionales del Control Interno	36
2.5- Condiciones organizacionales para su funcionamiento	38
2.5.1- La definición previa de una Misión Institucional dentro del propósito del Estado	38
2.5.2- La existencia de un Plan Indicativo	39
2.5.3- La disponibilidad de Talento Humano	39
2.5.4- La existencia de un sistema integrado presupuestal y contable confiable, que suministre información regular y oportuna	40
2.5.5- Un medio ambiente favorable para su funcionamiento, dado en los siguientes elementos	41
2.6- Instrumentos para adelantar el Control Interno	42
2.7- Las dificultades del Control Interno	43
2.8- Del Control interno al Control de Gestión	45
2.9- Requisitos institucionales del Control de Gestión	48

## LOS INDICADORES DE GESTION Y SU CONTEXTO

2.9.1.- El conocimiento adecuado del Plan	48
2.9.2.- Presupuesto adecuadamente calculado y ejecutado	48
2.9.3.- Una Contabilidad clara y oportuna	49
2.9.4.- Un ambiente organizacional flexible y transparente	52
2.10.- Ventajas del Control de Gestión	53
3.- INSTRUMENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTION	57
3.1.- Los Indicadores de Gestión	58
3.2.- La Construcción de Indicadores	60
3.2.1.- La Variable	60
3.2.2.- Características de los Indicadores	61
3.2.3.- Tipos de Indicadores	63
3.2.4.- La estructura básica de un indicador	65
3.3.- Clasificación de los Indicadores	67
3.3.1.- Indicadores de Gestión en la Empresa Pública	67
3.3.2.- Indicadores de Gestión Presupuestal y Financiera	75
3.3.3.- Otros Indicadores de Gestión	84
3.3.3.1.- El Modelo de Evaluación de Empresas del Estado	84
3.3.3.2.- Los Planes o Contratos de Desempeño	85
3.4.- Control e Indicadores de Gestión: Contra la Corrupción y por la Descentralización del Estado.	87
3.4.1.- Contra la Corrupción	87
3.4.2.- Los desafíos de la Corrupción	90
3.4.3.- Control y Corrupción	92
3.4.4.- Por la Descentralización del Estado	95
3.5.- Dificultades y relatividad en el uso de indicadores	101
4.- EL CONTROL SOCIAL COMO ELEMENTO CLAVE DEL SISTEMA DE CONTROL	109
4.1.- El Control de los Resultados de la Política Social	109
4.2.- El Control Social	113
BIBLIOGRAFIA	121