

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 1 de 36 |

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | PROCESO..... | 3 |
| 2. | SUBPROCESO | 3 |
| 3. | ALCANCE..... | 3 |
| 4. | OBJETIVOS | 3 |
| 5. | GENERALIDADES..... | 4 |
| 6. | DEFINICIONES | 5 |
| 7. | NORMATIVIDAD | 5 |
| 8. | ¿QUÉ ES EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL PARA EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO?..... | 6 |
| 8.1. | ¿Por qué es necesario un Tablero de Control Gerencial (TCG)? | 7 |
| 8.1.1. | Tensión entre organización sectorial y acción transversal..... | 7 |
| 8.1.2. | Perdida de foco estratégico en la gestión pública..... | 8 |
| 8.1.3. | Primacía de lo formal sobre lo sustancial..... | 9 |
| 8.1.4. | Otras dificultades para ejecutar metas estratégicas | 12 |
| 8.2. | PRINCIPIOS DEL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL..... | 13 |
| 9. | CÓMO OPERA EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL PARA EL DEPARTAMENTO DEL QUNDÍO | 15 |
| 9.1. | Proceso 1: identificación de metas estratégicas | 15 |
| 9.1.1. | Identificación de metas, iniciativas y proyectos estratégicos MIPE | 15 |
| 9.1.2. | Elaboración del cronograma y rutas críticas | 16 |
| 9.1.3. | Cargue de los insumos en el sistema de información del tablero de control.... | 18 |
| 9.2. | Proceso 2: Trabajo colaborativo para el seguimiento de MIPE | 20 |
| 9.2.1. | Reportes sobre el avance de la gestión | 21 |
| 9.2.2. | inicio del proceso de comunicación para el avance en la gestión de MIPE | 24 |
| 9.2.3. | Validación de los Reportes en el Tablero de Control | 25 |
| 9.2.4. | Procedimientos Jurídicos, financieros y administrativos..... | 28 |
| 9.3. | Proceso 3: Control de la alta dirección sobre la gestión de las MIPE | 30 |
| 9.3.1. | Control del Gobernante | 30 |
| 9.3.2. | Control del Consejo de Gobierno..... | 31 |
| 9.3.3. | Los actores del Tablero de control | 34 |

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 2 de 36 |

| | | |
|-----|-------------------------------|----|
| 10. | CONTROL DE CAMBIOS..... | 35 |
| 11. | REGISTROS..... | 35 |
| 12. | DOCUMENTOS DE REFERENCIA..... | 35 |
| 13. | ANEXOS..... | 35 |

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 3 de 36 |

1. PROCESO

GESTIÓN DE LA PLANEACIÓN

2. SUBPROCESO

DIRECCIÓN TÉCNICA

3. ALCANCE

Este manual aplica para el seguimiento y evaluación de las Metas Estratégicas del Plan de Desarrollo Departamento, a través de la Herramienta tecnológica “Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas”

4. OBJETIVOS

Los objetivos de la implementación del “TABLERO DE CONTROL GERENCIAL DE METAS ESTRATÉGICAS”. son:

- Generar cambios en la cultura organizacional y de gestión al interior de la Administración Departamental, a través de la implementación de un instrumento de seguimiento y evaluación de metas estratégicas del Plan de Desarrollo Departamental, que permita la articulación de las diferentes Secretarías Sectoriales hacia el cumplimiento de los logros propuestos.
- Estructurar procesos y procedimientos sistematizados, que permiten a los diferentes actores que intervienen en el cumplimiento de metas estratégicas organizar en un método colaborativo y transversal la identificación y ejecución de iniciativas novedosas de gobierno.
- Lograr el trabajo organizado de las diferentes Secretarías y Entes Descentralizados que aportan al cumplimiento de las Metas Estratégicas, con el propósito que el equipo de gobierno trabaje de manera consciente, coherente y sistematizada las metas que constituyen el "sello" de la administración departamental.
- Realizar seguimiento al desempeño de los Secretarios, Directores y demás funcionarios que intervienen en el cumplimiento de las Metas Estratégicas del Plan de Desarrollo a través de un sistema de semaforización

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 4 de 36 |

5. GENERALIDADES

El tablero de control gerencial (TCG) es un método de trabajo que facilita a los gobernantes el cumplimiento de los principales compromisos realizados con la ciudadanía durante las campañas y que generalmente se encuentran expresados en los programas de gobierno.

Este método de gobierno facilita el trabajo colaborativo de carácter transversal de la alta dirección de la gobernación, rompiendo la lógica sectorial y competitiva que usualmente se establece en la entidades del estado; permite la comunicación entre servidores públicos, secretarios y gobernante; es útil para la identificación y resolución de dificultades en la gestión de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos (MIPE) del gobernante; entrega insumos vitales para la definición de la agenda de gobierno; y ofrece oportunidades de divulgación de avances en el desarrollo de la región para que la estrategia de comunicación difunda los logros de la administración a la ciudadanía del departamento.

Su correcto funcionamiento se encuentra basado en dos premisas: la primera es que sea demandado cotidianamente por el gobernante; y la segunda, que se nutra de información de calidad sobre el avance de la gestión por parte de los actores del sistema. Si ello sucede, el tablero de control tiene el potencial para transformar la cultura organizacional de la administración pública hacia una más ágil, más informada y con mejores resultados para la ciudadanía.

El manual del tablero de control que se presenta a continuación se divide en dos grandes secciones. En la primera se presentan los obstáculos más sobresalientes y recurrentes de la administración pública territorial que pueden ser transformados por el despliegue del tablero de control gerencial (TCG). Igualmente se incluyen en esta parte inicial, los principios básicos bajo los cuales este opera.

En la segunda parte del documento se describe la forma de trabajo del tablero de control a partir de tres (3) grandes procesos, a saber: la identificación y caracterización de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos (MIPE), el trabajo colaborativo para su seguimiento y el control del gobernante y del consejo de gobierno del proceso de implementación de las mismas.

La aplicación de este manual, aunado a la actualización permanente del sistema de información para adecuarlo a las necesidades propias del departamento, permitirá en adelante a las administraciones del Quindío contar con una guía para transformar de manera positiva la gestión de los compromisos que adquieran los gobernantes

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 5 de 36 |

con la ciudadanía del departamento.

6. DEFINICIONES

TCG: Tablero de Control Gerencial

7. NORMATIVIDAD

- Artículo 305 de la Constitución Política de Colombia de 1991, establece las atribuciones del gobernador de cumplir y hacer cumplir la Constitución, las leyes, los decretos del Gobierno y las ordenanzas de las Asambleas Departamentales.
- Artículo 339 de la Carta Magna, establece que las entidades territoriales deben elaborar y adoptar de manera concertada los Planes de Desarrollo, con objeto de asegurar el uso eficiente de sus recursos y el desempeño adecuado de las funciones que les hayan sido asignadas por la Constitución y la Ley.
- Artículo 344 de la Constitución Política, establece: "Los organismos departamentales de planeación harán la evaluación de la gestión y resultados sobre los planes y programas de desarrollo e inversión de los departamentos y municipios, y participarán en la preparación de los presupuestos de estos últimos en los términos que señale la Ley. En todo caso el organismo nacional de planeación, de manera selectiva, podrá ejercer dicha evaluación sobre cualquier, entidad territorial".
- Artículo 36 de la Ley 152 de 1994, establece que las entidades territoriales aplicarán en cuanto sean compatibles, las mismas reglas previstas en esta Ley para el Plan Nacional de Desarrollo, en materia de elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo.
- Artículo 38 de la Ley 152 de 1994 "Por medio de la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo", determina: "Los planes de las entidades territoriales se adoptarán con el fin de garantizar el uso eficiente de los recursos y el desempeño adecuado de sus funciones".
- Artículo 42 de la Ley 152 de 1994, determina que le corresponde a los organismos departamentales de planeación efectuar la evaluación de la gestión

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 6 de 36 |

y resultados de los planes y programas de desarrollo e inversión tanto del respectivo departamento como de los municipios de su jurisdicción.

- Artículo 49 de la Ley 152 de 1994, se le asigna a las autoridades de planeación territorial la responsabilidad de establecer un sistema de información que permita elaborar diagnósticos y realizar labores de seguimiento, evaluación y control de sus planes de desarrollo.
- Documento CONPES 2688 de 1994 establece un esquema para poner en práctica el "Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados" en el sector público a nivel nacional, cuyo propósito es introducir una cultura de evaluación al interior de las entidades con el objeto de fortalecer la capacidad de manejo gerencial de la inversión pública.
- Artículo 39 del Plan de Desarrollo 2020-2023 "TÚ Y YO SOMOS QUINDÍO" sancionado a través de la Ordenanza 002 del 02 de Junio de 2020, establece el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo orientado al cumplimiento de las metas sectoriales y de sus objetivos estratégicos, basado en los indicadores de resultado establecidos para las líneas estratégicas y los indicadores de producto, para cada uno de los programas asociados.
- Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 "TÚ Y YO somos QUINDÍO". El cual se constituye en el principal instrumento de planificación de la gestión territorial, a través del cual se ejecutan los recursos de inversión que permitirán producir un impacto positivo en las principales problemáticas evidenciadas en el proceso de formulación y estructuración, a través de la materialización de las metas producto.

8. ¿QUÉ ES EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL PARA EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO?

El Tablero de Control Gerencial (TCG) es un método de trabajo que le permite a un gobernante hacer seguimiento en línea y en tiempo real a la gestión de sus principales metas de gobierno, facilita el trabajo colaborativo entre los secretarios y miembros de la alta dirección del gobierno, agiliza los procesos administrativos y de contratación, establece oportunidades de comunicación con la ciudadanía y es útil para revisar el desempeño de los responsables de las metas claves para el

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 7 de 36 |

gobernante.

Es un modelo de trabajo que fortalece la gobernabilidad de las administraciones ya que centra su atención en la acción política (no electoral) del gobernante (gobernanza), y permite a los gabinetes visualizar y concentrar la atención de sus acciones, en el cumplimiento de las promesas básicas del programa de gobierno con el que fue elegido el mandatario. En este sentido, es complementario a los sistemas de seguimiento existentes, ya que estos se preocupan más por el componente técnico de la ejecución (productos del plan de desarrollo y ejecución financiera) y analizan la totalidad de las metas propuestas en el plan de desarrollo, perdiendo generalmente el foco de atención de la propuesta política de un gobernante, quien se debe al cumplimiento de sus promesas de gobierno a la ciudadanía.

En términos simples, los modelos tradicionales de seguimiento se orientan a evaluar la correspondencia de las ejecuciones con el plan de desarrollo (coherencia técnica), y el TCG se preocupa por la correspondencia de las ejecuciones con el voto de la ciudadanía (coherencia tecno – política).

En ese propósito, el TCG implementa un modelo de trabajo que permite corregir dificultades recurrentes en la gestión pública y, por tanto, genera cambios en la cultura organizacional y de gestión al interior de las instituciones oficiales.

8.1. ¿Por qué es necesario un Tablero de Control Gerencial (TCG)?

A continuación, se presentan tres (3) argumentos centrales que en el desarrollo de los ejercicios de gobierno han justificado la implementación de modelos de Tableros de Control Gerencial (TCG) para la administración pública, llamados también Cuadros de Mando Integral, módulo de metas del SIGOB (Naciones Unidas) o Balanced Scorecard para entidades públicas, entre otros.

8.1.1. Tensión entre organización sectorial y acción transversal

Las instituciones públicas de gobierno se encuentran organizadas de manera sectorial. Es decir, a partir de temas en los que tradicionalmente se ha segmentado el desarrollo de las sociedades. De esta manera aparecen ministerios de gobierno o secretarías departamentales o municipales de carácter misional, encargadas de salud, educación, infraestructura, desarrollo económico, interior, cultura y demás. De hecho, las entidades territoriales tienden a organizar sus administraciones copiando las mismas dependencias que tiene el gobierno nacional para facilitar la interlocución con este.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 8 de 36 |

Como apoyo a las dependencias misionales, se despliegan en las organizaciones públicas (en las privadas sucede exactamente igual), otras dependencias de soporte a la acción misional, es decir, que ofrecen sus servicios a los sectores en los que se organiza la administración. Así, aparecen secretarías u oficinas de jurídica, administrativa, hacienda y planeación fundamentalmente.

Sin embargo, llevar adelante proyectos o temas estratégicos de desarrollo, requiere de la intervención de muchas dependencias de una organización pública y, más aún, cuando los gobernantes desean plantear nuevos paradigmas para el desarrollo de una región, ya que ejecutarlas implica un choque notable con la forma tradicional de organización sectorial de la administración pública.

Por ejemplo, en el caso del Quindío, la actual administración ha puesto como meta de gobierno la creación y consolidación de la primaria artística en el departamento. Esta idea requiere de un trabajo coordinado y en equipo de, por lo menos, seis (6) dependencias de la administración (educación, cultura, planeación, hacienda, jurídica y despacho), con actores locales (rectores, maestros, padres de familia y grupos culturales y de artistas, entre otros) y con instancias del gobierno nacional (ministerio de educación y ministerio de cultura, entre otros). Nuevas ideas como esta, que hacen parte de la propuesta de gobierno, son difíciles de ejecutar en un estado que se organiza y opera de manera sectorial y que no se encuentra preparado para atender iniciativas o proyectos de carácter absolutamente transversal.

Por ello, el TCG ofrece procesos y procedimientos sistematizados, que permiten a los diferentes actores, y sobre todo a los institucionales, organizar en un método colaborativo y transversal (en lugar del tradicional competitivo y sectorial), la identificación y ejecución de iniciativas novedosas de gobierno.

8.1.2. Pérdida de foco estratégico en la gestión pública

La cotidianidad de la gestión pública sectorial, por lo demás de carácter vertical y no horizontal como lo requieren los procesos de gestión de proyectos, obligan a los funcionarios y dependencias a concentrar sus esfuerzos y acciones en lo que tradicionalmente se ha llamado como "lo urgente" en detrimento de "lo importante".

Lo urgente hace referencia al (i) trámite regular de la inversión recurrente, (ii) la atención al cumplimiento de las metas de producto del Plan de Desarrollo, (iii) la elaboración permanente de reportes y (iv) la atención a diferentes requerimientos de la ciudadanía y de los órganos de control. Por ello, el tiempo y la calidad que el

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 9 de 36 |

equipo de trabajo les presta a metas estratégicas queda generalmente relegado para atender estas demandas cotidianas.

Lo importante, es decir, aquellas iniciativas de inversión que significan cumplir con las promesas realizadas a los electores requieren de esfuerzos adicionales de la administración para ser alcanzadas. El tablero de control gerencial (TCG) permite un trabajo organizado, desde la alta dirección de la administración pública, para que el equipo de gobierno trabaje de manera consciente, coherente y sistematizada las metas estratégicas de gobierno, o sea, aquellas que constituyen el "sello" de la administración departamental en este caso.

Para complementar el ejemplo anterior, una meta de producto regular en la administración pública de Colombia es garantizar la educación básica primaria a la población infantil entre 5 y 9 años (más la que se encuentra en extra edad); hacia allí se orientan la mayor parte de recursos y esfuerzos institucionales, de reportes y de requerimientos de la ciudadanía y de los órganos de control. Por ello, crear en un departamento una primaria artística, requiere de esfuerzos y recursos adicionales, enfrenta resistencia en diversos sectores y por diferentes motivos y demanda, por tanto, una organización y un trabajo colaborativo especial y diferente al que regularmente se emplea para implementar las metas recurrentes. El TCG es un método de trabajo que permite esa labor; que mantiene a la alta dirección del departamento enfocada en las metas estratégicas, más allá del desgaste rutinario en el cumplimiento misional de sus labores.

8.1.3. Primacía de lo formal sobre lo sustancial

La tercera práctica común en la administración pública y que contribuye a la creciente demora en la ejecución de las metas estratégica de una administración, es la que tiene que ver con la supremacía de lo formal sobre lo sustancial en la gestión de lo público. A pesar del mandato constitucional y de innumerables leyes y decretos que hay para agilizar trámites, partiendo además del principio de buena fe, la administración pública, aupada por un erróneo concepto de vigilancia (que privilegia nuevamente lo formal sobre lo sustancial) en los órganos de control, ha desarrollado una "cultura vertical, sectorial y de huella administrativa" que dificulta el trabajo colaborativo y demora permanentemente los procesos de gestión. Es muy común encontrarse en la administración pública, temas que pueden ser resueltos con facilidad y agilidad, pero se demoran meses en su tránsito por las diferentes dependencias de una entidad gubernamental.

El trabajo individual, de carácter lineal, formalizado a través de escritos radicados

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 10 de 36 |

en las dependencias, implica regularmente un reproceso continuo de decisiones que atrasan la ejecución de las metas estratégicas de los gobiernos. Si se ven demoradas con frecuencia las acciones más rutinarias de la inversión pública, en donde los servidores públicos tienen más experiencia y habilidad para el manejo, pues ideas novedosas, que se constituyen en el mandato político del gobernante enfrentan obstáculos a veces insalvables en esta cultura organizacional que se ha generado alrededor de lo público (Ver ilustración 1).

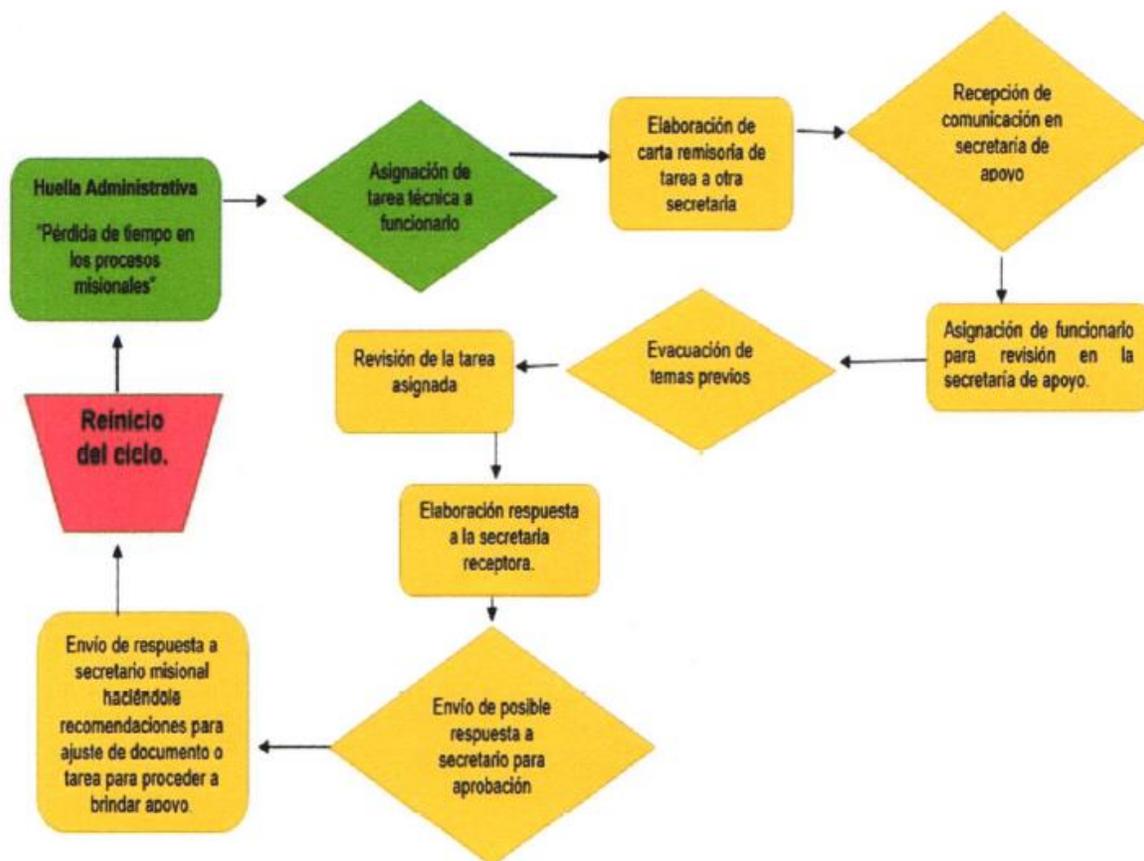
Las iniciativas de desarrollo que tienen un carácter transversal y estratégico como se ha mencionado anteriormente, pasan con regularidad por el siguiente ciclo de trabajo (se toma como ejemplo, la relación entre una secretaría misional y una de apoyo, en este caso, jurídica):

1. El gobernante toma la decisión de ejecutar una promesa de gobierno
2. El gobernante asigna la tarea a un secretario de despacho
3. El secretario de despacho asigna la tarea a un funcionario de la secretaría
4. El funcionario hace los estudios técnicos de viabilidad de la iniciativa
5. El funcionario elabora los estudios previos para ejecutar la iniciativa encomendada a la secretaría.
6. El funcionario elabora carta remisoria de los estudios previos y del sector para la revisión y aprobación del secretario.
7. El secretario se recibe la carta y los estudios, y los revisa
8. El secretario aprueba los estudios previos y del sector y ordena la elaboración de carta remisoria, por ejemplo a la secretaría jurídica, para que se inicie el proceso de elaboración de pliegos de contratación
9. Elaboración de carta remisoria a la secretaría jurídica, según este ejemplo
10. Envío y recepción de carta remisoria y estudios previos y del sector jurídico
11. Recepción de comunicación en la secretaría jurídica para el respectivo el trámite.
12. Asignación de funcionario abogado para revisión de estudios previos y del sector
13. Espera a que el funcionario evacúe los temas que tiene previamente para iniciar el proceso de evaluación asignado
14. Evaluación jurídica de los estudios previos y del sector por parte del funcionario
15. Elaboración de respuesta a la secretaría de la cual proviene los estudios
16. Envío de posible respuesta a secretario jurídico para aprobación
17. Revisión y aprobación del secretario
18. Envío de respuesta a secretario misional haciéndole recomendaciones para ajuste de estudios previos y del sector para poder proceder a la elaboración de los pliegos

| | | |
|--|---|--|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 11 de 36 |

19. Reinicio del ciclo en el punto 5.

Ilustración 1. Procesos de gestión sectorial



Y a este procedimiento hay que adicionarle tiempos relacionados con que:

- Las únicas tareas asignadas a secretarios y servidores públicos no son las que hacen referencia a las metas estratégicas y, por eso, muchos procesos se demoran mientras unos y otros evacúan las tareas atrasadas o los informes de urgencia que deben presentar a los organismos de control.
- Los ajustes adicionales que secretarios solicitan con el fin de que los documentos y conceptos queden lo más claramente elaborados y,
- Los secretarios y servidores públicos que revisan los documentos son cambiados o rotados con frecuencia y que, por tanto, pueden tener conceptos diferentes que hacen reiniciar los procedimientos

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 12 de 36 |

Es realmente difícil que metas o iniciativas de carácter transversal, es decir, en la cual intervienen cinco (5) o más dependencias de la entidad, se puedan ejecutar cuando hay una estructura procedimental caracterizada por este tipo de relaciones verticales, sectoriales y aisladas. El TCG ofrece un modelo de trabajo colaborativo, en línea y tiempo real que permite al gobernante, la alta dirección y los servidores públicos saber exactamente quiénes, cuándo y cómo participan en la ejecución de iniciativas estratégicas de la administración

8.1.4. Otras dificultades para ejecutar metas estratégicas

Lastres (3) dificultades estructurales mencionadas para la gestión pública de metas estratégicas, generan en la cotidianidad de la operación, otros problemas que son fácilmente reconocibles, como son:

- **Conflictos internos.** Tensiones crecientes al interior de la alta dirección debido a las demoras producidas por la actividad sectorial, vertical y aislada de las dependencias. Los señalamientos mutuos se convierten en la actitud recurrente frente al fracaso del trabajo colaborativo.
- **Desorientación organizacional.** Incertidumbre en los servidores públicos por la no identificación de los resultados claves para la ciudadanía y que están íntimamente ligados al programa de gobierno triunfador en las urnas.
- **Ruptura de enfoque tecno-político de gobernanza.** Falta de claridad y de reconocimiento de la importancia de la relación que existe entre lo técnico y lo político en el ejercicio concreto de gobierno. Generalmente se aprecia escindido el campo de la planeación, la gestión y la financiación, entre sí, y con respecto a la importancia que tiene para el cumplimiento de las promesas a la ciudadanía.
- **Debilidad en estrategia de comunicación.** Desorientación en los equipos de comunicaciones puesto que no conocen los temas estratégicos a los cuales hacer seguimiento y sobre los cuales definir las estrategias de divulgación de los resultados a la sociedad.
- **Desorientación de la agenda del gobernante.** Al no contar con una imagen clara de las iniciativas estratégicas, la agenda del gobernante se ve afectada puesto que no se dispone de tiempo para que el mandatario les dedique a los temas estratégicos. De esta manera, él mismo puede caer en la atención de lo urgente en detrimento de lo importante para su administración.
- **Trabajo aislado.** La baja relación entre las secretarías misionales, de apoyo y las áreas de comunicación hacen retrasar los procesos o conlleva a la no identificación de la ejecución de las metas estratégicas.
- **Pérdida de oportunidades de comunicación.** Los comunicadores adoptan la actitud

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 13 de 36 |

de "hagan y yo publico" conservando la mirada sectorial del proceso de gobierno y olvidando que al interior de las iniciativas o proyectos importantes existen muchas oportunidades para comunicar a la opinión pública.

- Imagen difusa del gobernante. La ciudadanía tiende por tanto a no identificar al gobernante con iniciativas concretas. Su imagen es difusa y susceptible de múltiples señalamientos.
- Imposibilidad de evaluación en tiempo real. No existe un mecanismo que le permita al gobernante evaluar la situación, en tiempo real, de la gestión y avance de las metas, proyectos o iniciativas más importantes.
- Sin seguimiento a gestión estratégica. Las oficinas de planeación no hacen (i) seguimiento regular a las metas estratégicas de las administraciones, (ii) en tiempo real y (iii) centrado en las dificultades que se generan en el proceso de puesta en operación de las iniciativas (seguimiento a la gestión).
- Evaluación como castigo. La evaluación es entendida como un proceso ex post (posterior, fuera de tiempo) que termina señalando culpables y no identificando los problemas estructurales para la gestión de las iniciativas estratégicas.
- Alta rotación de servidores públicos. Por consiguiente, se presenta regularmente una alta rotación de secretarios y servidores públicos por incumplimiento de las metas estratégicas del gobernante

8.2. PRINCIPIOS DEL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL

El tablero de control gerencial es un método de trabajo que cuenta con principios, procesos, procedimientos y un sistema de información y comunicación que facilita la relación entre todos los actores del sistema. A continuación, se presentan los principios en los que se encuentra basado el tablero de control gerencial (TCG).

- Seguimiento estratégico. El TCG se enfoca al seguimiento de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos del gobernante. Es decir, que le hace seguimiento a aquellas ejecuciones o gestiones por las cuales quiere ser recordado un gobernante como resultado del compromiso adquirido con quienes lo eligieron.
- Genera un modelo colaborativo de trabajo. El TCG promueve el trabajo colaborativo entre las diferentes dependencias de la administración porque permite al gobernante y a la alta dirección visualizar y hacer seguimiento el aporte de cada secretaria y funcionario en el cumplimiento de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos del gobernante.
- Garantiza la comunicación permanente. El TCG es un modelo de comunicación permanente entre diferentes niveles de gobierno y entre estos y el gobernante para tomar decisiones y resolver dificultades de una manera ágil e involucrando a todos los actores del proceso de implementación de metas, iniciativas y

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 14 de 36 |

proyectos estratégicos.

- Permite control del gobernante. Es un modelo de control/reporte (seguimiento) permanente de tal manera que el gobernante (en su función de *control*) define, decide, interroga, propone y supervisa, a los secretarios de despacho y a su equipo de alta dirección; mientras que estos hacen lo mismo hacia sus equipos de trabajo a partir de las instrucciones recibidas del gobernante
- Facilita los reportes. Los equipos de trabajo de las diferentes dependencias responden (en su función de *reporte*) informando a los secretarios y a la alta dirección sobre los avances en las metas estratégicas. Por último, la alta dirección le responde al gobernante sobre estas.
- Evalúa cotidianamente la gestión. El TCG genera en la alta dirección de la entidad pública la sensación de *evaluación permanente* ya que el gobernante hace seguimiento en línea y tiempo real a cada operación y está plenamente informado de cómo avanza cada meta. Los secretarios y en general el equipo de la administración tienen la sensación de estar en un proceso de evaluación permanente de su gestión.
- Establece acciones de gobierno. El TCG debe permitir la identificación de *restricciones* (obstáculos que solo pueden ser atendidos por el gobernante), *alertas* (dificultades que deben ser resueltas por la alta dirección), y *oportunidades* (avances que deben ser comunicados a la población en general). Es un modelo dinámico de comunicaciones entre gobernante/alta dirección/servidores públicos para la implementación de las acciones estratégicas del gobierno¹
- Ordena la agenda del gobernante. El TCG permite a la secretaría privada del gobernante organizar su agenda teniendo en cuenta el tiempo que este requiere para hacer seguimiento, resolver dificultades y gestionar decisiones ante diferentes actores, para cumplir con sus metas, iniciativas y proyectos estratégicos.
- Ofrece respuesta oportuna. El TCG es un método de trabajo que entiende el concepto de seguimiento como la identificación y resolución oportuna de factores que dificultan el logro de las metas estratégicas del gobernante.
- Hace seguimiento a la gestión. El seguimiento a las metas, iniciativas o proyectos estratégicos (MIPE) se hace con información en línea y tiempo real y se centra en el proceso cotidiano de gestión de las mismas.
- Monitorea anualmente los resultados. El seguimiento si bien se hace sobre la gestión, esta tiene que ver con la implementación de metas, iniciativas o proyectos que deben concretarse anualmente y, por tanto, el TCG también califica

¹ Los conceptos de restricciones, alertas y oportunidades son tomados del módulo de metas del SIGOB diseñado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 15 de 36 |

al final del año el nivel alcanzado del logro propuesto.

- Hace seguimiento en línea y tiempo real. El seguimiento a la gestión que hace el TCG es continuo y permite *controlar y medir*, en tiempo real, la evolución en la ejecución de las metas, proyectos o iniciativas estratégicas.
- Facilita realizar mediciones. Para el seguimiento se utilizan indicadores que permitan establecer la situación real de la gestión (*medir*) y de los resultados de la misma.
- Permite efectuar controles. El TCG cuenta con un sistema de comunicaciones que le permite al gobernante *controlar* el despliegue de su equipo de gobierno para el logro de las metas, iniciativas o proyectos estratégicos.
- Garantiza una respuesta oportuna a dificultades. El seguimiento que hace el TCG permite realizar correcciones y subsanar rápidamente posibles insuficiencias en la implantación de las metas, iniciativas o proyectos estratégicos.

9. CÓMO OPERA EL TABLERO DE CONTROL GERENCIAL PARA EL DEPARTAMENTO DEL QUINDÍO

A continuación se presenta el proceso de trabajo del tablero de control, en donde se señalan los tres (3) componentes centrales del tablero de control, a saber: (i) identificación de metas, iniciativas y proyectos estratégicos (MIPE); (ii) trabajo colaborativo para el seguimiento de la gestión de MIPE; y (iii) el control de la alta dirección sobre avances de MIPE. Las instrucciones y recomendaciones que se hacen se encuentran asociadas a la utilización de la herramienta informática con la que cuenta la Gobernación del Quindío para la estandarización del tablero de control gerencial (TCG).

9.1. Proceso 1: identificación de metas estratégicas

El primer proceso corresponde a la identificación de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos, a la desagregación de las actividades que lo componen en un cronograma donde se establezca con claridad los tiempos y responsables de las mismas y al proceso final de inscripción o cargue en el sistema de información de la gobernación. A continuación se describen los procedimientos correspondientes a este primer paso del tablero de control.

9.1.1. Identificación de metas, iniciativas y proyectos estratégicos MIPE

La identificación de logros a ser incorporados en el tablero de control se realiza a través de mesas de trabajo entre el gobernante y la alta dirección de la entidad (secretarios de despacho y/o gerentes de entes descentralizados); en ellas se

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 16 de 36 |

definen las metas, iniciativas y proyectos estratégicos (MIPE) establecidos para cada vigencia (enero-diciembre).

Como se mencionó anteriormente, esta actividad se hace teniendo en cuenta: (i) la respuesta primordial sobre los aspectos por los cuales el gobernante quiere ser recordado por la ciudadanía de acuerdo con lo ofrecido en el programa de gobierno, y (ii) los avances alcanzados por la administración en los años anteriores con respecto a las metas, iniciativas y proyectos estratégicos MIPE ejecutados.

Para este procedimiento hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los MIPE se definen anualmente.
- Es posible que las fechas de cumplimiento de algunos de ellos se cumplan antes de finalizar el año. Eso depende del avance logrado el año anterior y de la intención del gobernante de apurar su realización
- A cada MIPE se le debe asignar un presupuesto concreto, tanto para su logro como para la gestión que se requiera para el mismo. De igual manera se debe analizar su pertinencia de acuerdo con el plan de desarrollo, las posibilidades de apoyo con recursos de funcionamiento y su viabilidad jurídica.
- Por ello, en la definición de cada meta, iniciativa o proyecto estratégico a ser inscrito en el tablero de control, deben participar los(as) secretarios(as) de hacienda, jurídica, planeación y administrativa de la gobernación, además de los secretarios misionales involucrados, con el fin de que recursos, pertinencia y viabilidad jurídica queden perfectamente establecidos para la ejecución de los MIPE.
- Se recomienda que los MIPE sean expresados en valores numéricos de tal manera que sea más fácil establecer el grado de avance en cada uno de ellos.

9.1.2. Elaboración del cronograma y rutas críticas

Ya definidos los MIPE entre el gobernante y los secretarios de despacho y/o entes descentralizados tal como se indicó en el punto anterior, se da inicio a la elaboración del cronograma en Excel. Cada gerente de meta (secretario o director asignado por el gobernante) diseña el cronograma de cada una de las metas asignadas teniendo en cuenta los siguientes criterios (ver ilustración 2):

- Eje estratégico: Los ejes estratégicos corresponden a las grandes unidades en las que se divide cualquier plan de desarrollo y el cual se incluye en la primera columna del cronograma de actividades.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 17 de 36 |

- **Meta Estratégica:** Se incluye el nombre de cada una de las metas, iniciativas o proyectos estratégicos definidos con el gobernante.
- **Actividades:** Las actividades derivadas de las metas estratégicas deben ser claras y específicas. Cada una de ellas debe ser capaz de presentar un producto específico.
- **Fechas:** dentro de las columnas de fechas de inicio y finalización es importante que solo se ingresen los tiempos estimados dentro de una misma vigencia (enero – diciembre).
- **Producto esperado:** es lo que se espera lograr como resultado de la actividad
- **Gestor:** es aquel funcionario delegado por el secretario de despacho y/o gerente del ente descentralizado (gerente de meta), con la finalidad de dar cumplimiento a cada una de las actividades identificadas. El formato incluye dos (2) columnas más, las cuales incluyen datos como el número de cedula del gestor y el correo electrónico con la finalidad de facilitar posteriormente la comunicación a través de tablero de control.
- Cada gerente de meta diseña el cronograma de las metas a cargo y por tanto es el responsable directo ante el gobernante de la ejecución de cada una de ellas.
- Si hay muchas actividades estas se pueden agrupar en componentes .
- Si hay muchas actividades y componentes se pueden establecer los hitos (actividades de alta sensibilidad que sin su cumplimiento la MIPE fracasa).
- El conjunto de hitos en el tiempo, conforman la ruta crítica para el cumplimiento de la MIPE.
- Se recomienda que cada actividad tenga una expresión numérica para facilitar el nivel de cumplimiento del proceso de gestión de la misma.
- En el cronograma , el gerente debe (i) anotar con claridad las actividades que corresponden a otras dependencias y (ii) una vez hecho esto, se debe reunir con su similar para ajustar los tiempos y responsables de ejecutar las actividades asignadas a las otras dependencias

Ilustración 2. Cuadro Excel para elaborar cronogramas de MEPI

| | | |
|--|---|-------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 18 de 36 |

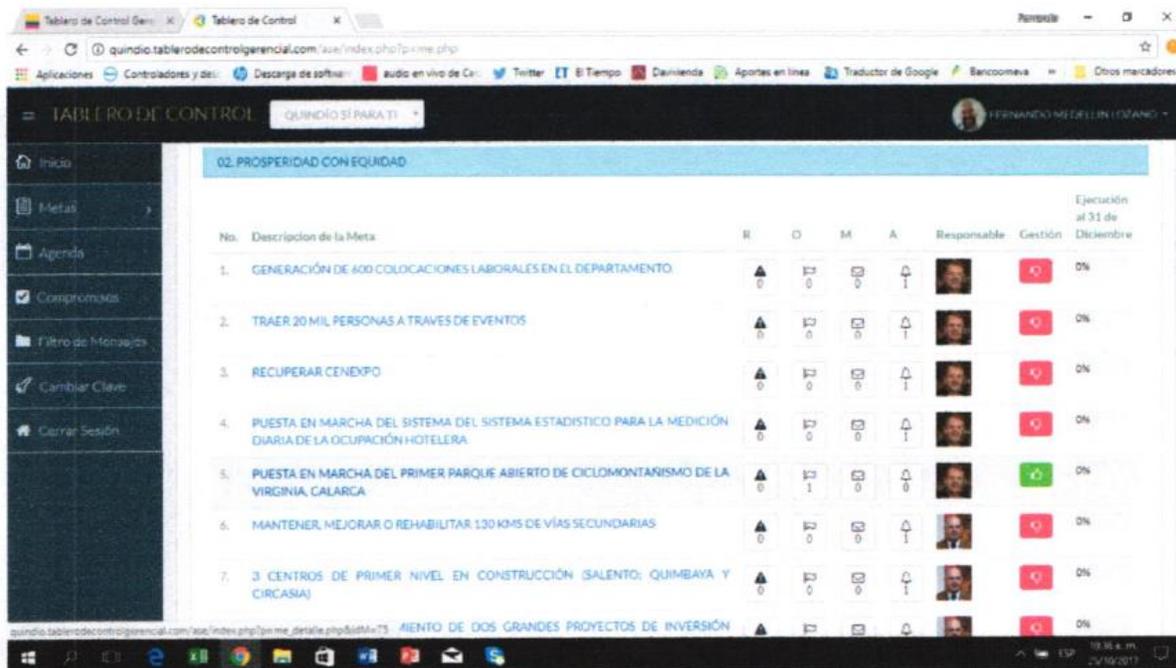
| SECRETARIA.... | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|---|-------------------------------------|---|--|
| META ESTRATEGICA 2017 | | ACTIVIDADES | | | | | | | |
| NOMBRE | RESPONSABLE | NOMBRE DE ACTIVIDAD | FECHA DE INICIO | FECHA DE TERMINACION | PRODUCTO ESPERADO (BINARIO O PORCENTUAL %) | RESPONSABLE/ GESTOR DE LA ACTIVIDAD | N° DE CEDULA GESTOR DE LA ACTIVIDAD | CORREO ELECTRONICO O GESTOR DE LA ACTIVIDAD | |
| NOMBRE DE LA META GENERADA AL INICIO DE AÑO | EL SECRETARIO DE DESPACHO Y/O GERENTE DEL ENTE DESCENTRALIZADO | ACTIVIDAD O ACTIVIDADES DERIVADAS DE LA META ESTRATEGICA | EL INICIO DEBE ESTAR DENTRO DE LA MISMA VIGENCIA | LA FINALIZACION NO DEBE COMPROMETER VIGENCIAS FUTURAS | DEBE SER CLARO Y ESPECIFICO YA SEA BINARIO O EN PORCENTAJE | CADA ACTIVIDAD DEBE TENER UN RESPONSABLE ESPECIFICO(FUNCIONARIO DELEGADO POR EL SECRETARIO DE DESPACHO) | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

9.1.3. Cargue de los insumos en el sistema de información del tablero de control

Una vez identificadas las metas, iniciativas y proyectos estratégicos para el año (enero – diciembre), y de elaborar el cronograma en el formato Excel siguiendo las orientaciones planteadas anteriormente, se procede a cargar la información en el sistema de información del tablero de control de la gobernación del Quindío. Esta herramienta facilitará el trabajo colaborativo para el seguimiento a la gestión y al cumplimiento de las metas establecidas (ver ilustraciones 3 y 4).

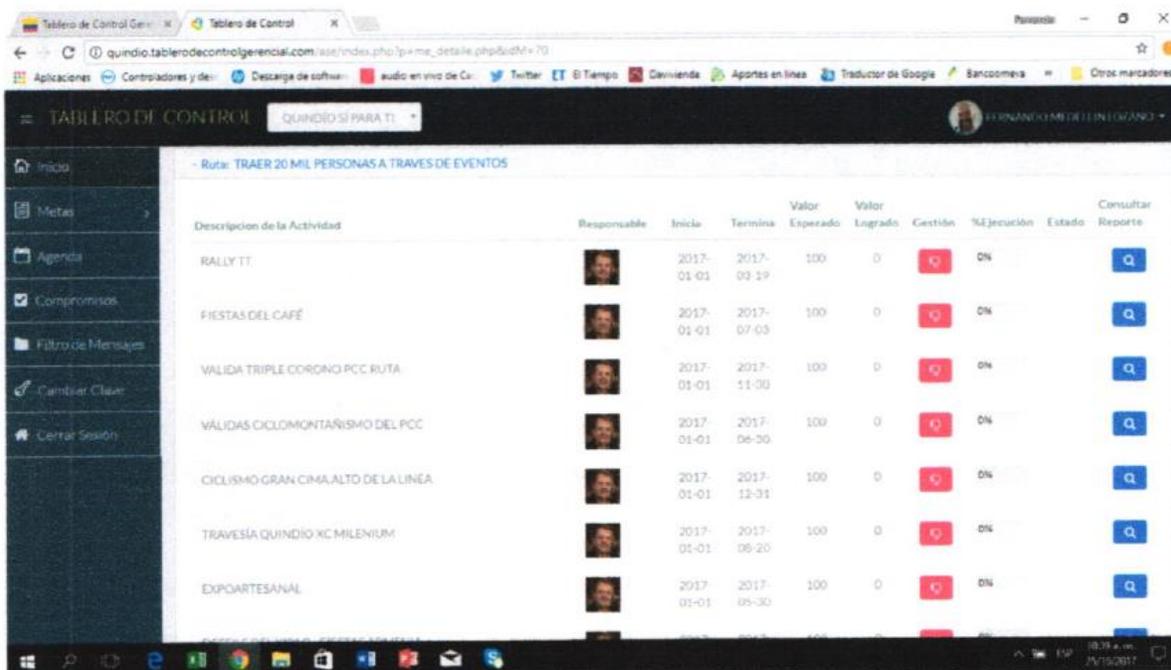
Ilustración 3. Ejemplo de metas cargadas en el sistema de información del TCG

| | | |
|--|---|--|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 19 de 36 |



| Nº. | Descripción de la Meta | R | O | M | A | Responsable | Gestión | Ejecución al 31 de Diciembre |
|-----|---|---|---|---|---|-------------|---------|------------------------------|
| 1. | GENERACIÓN DE 600 COLOCACIONES LABORALES EN EL DEPARTAMENTO | ▲ | 0 | 0 | 1 | [Avatar] | 🔴 | 0% |
| 2. | TRAER 20 MIL PERSONAS A TRAVES DE EVENTOS | ▲ | 0 | 0 | 1 | [Avatar] | 🔴 | 0% |
| 3. | RECUPERAR CENEXPO | ▲ | 0 | 0 | 1 | [Avatar] | 🔴 | 0% |
| 4. | PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DEL SISTEMA ESTADISTICO PARA LA MEDICIÓN DIARIA DE LA OCUPACIÓN HOTELERA | ▲ | 0 | 0 | 1 | [Avatar] | 🔴 | 0% |
| 5. | PUESTA EN MARCHA DEL PRIMER PARQUE ABIERTO DE CICLIMONTANISMO DE LA VIRGINIA, CALARCA | ▲ | 1 | 0 | 0 | [Avatar] | 🟢 | 0% |
| 6. | MANTENER, MEJORAR O REHABILITAR 130 KMS DE VÍAS SECUNDARIAS | ▲ | 0 | 0 | 0 | [Avatar] | 🔴 | 0% |
| 7. | 3 CENTROS DE PRIMER NIVEL EN CONSTRUCCIÓN (SALENTO; QUIMBAYA Y CIRCASIA) | ▲ | 0 | 0 | 0 | [Avatar] | 🔴 | 0% |

Ilustración 4. Ejemplo de actividades cargadas en el sistema de información del TCG



| Descripción de la Actividad | Responsable | Inicia | Termina | Valor Esperado | Valor Logrado | Gestión | %Ejecución | Estado | Consultar Reporte |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------|----------------|---------------|---------|------------|--------|-------------------|
| RALLY IT | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-03-19 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| FIESTAS DEL CAFÉ | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-07-03 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| VALIDA TRIPLE CORDOBA PCC RUTA | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-11-30 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| VÁLIDAS CICLIMONTANISMO DEL PCC | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-06-30 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| CICLISMO GRAN CIMA ALTO DE LA LINEA | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-12-31 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| TRAVESÍA QUINDIO XC MILENIUM | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-06-20 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |
| EXPOARTESANAL | [Avatar] | 2017-01-01 | 2017-05-30 | 100 | 0 | 🔴 | 0% | 🔴 | [Icon] |

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 20 de 36 |

Las responsabilidades del equipo asesor del tablero de control en este primer proceso son:

- Orientar los ejercicios de definición de metas con el gobernante y el equipo de alta dirección. Este se puede hacer mediante: (i) un taller con toda la alta dirección; (ii) reunión de trabajo con cada secretario y director de instituto descentralizado; (iii) mesa de trabajo cerrada con el gobernador y algunas pocas personas que el designe; o (iv) combinación de algunas o todas las anteriores.
- Prestar asistencia técnica para la definición clara de las metas por parte del gobernante y su equipo de alta dirección.
- Capacitar a los secretarios y equipos de trabajo para la elaboración de los respectivos cronogramas.
- Asesorar a los equipos de trabajo para que los cronogramas que se inscriban cuenten con los requerimientos técnicos necesarios para hacer posteriormente el seguimiento a la gestión de las MIPE, en términos de tipo y características de los indicadores de producto (binarios tipo "sí" o "no", o continuos que expresan una cantidad medible), los tiempos estipulados, el nivel de desagregación de las actividades, la identificación de componentes rutas críticas e hitos si es del caso, entre otros.
- Prestar la asistencia técnica para la identificación, asignación y trámite de las actividades de carácter transversal indicadas por cada gerente de meta.
- Diseñar la bitácora de cada una de las metas para consignar periódicamente los ajustes, avances y comentarios de la misma. Aunque esta evolución se refleja en el sistema de información, mucha de ella queda oculta en el sistema y es probable que se requiera para recordar las decisiones previas sobre cada MIPE.
- Elaborar las ayudas de memoria de las reuniones que se realicen para la definición de las MIPE. Es importante que las conclusiones de cada reunión, sobre todo en lo que tiene que ver con la redacción de la MIPE y los recursos destinados para su ejecución, sean leídos y aprobados por el gobernador y los demás participantes.
- Orientar a los responsables del diseño del sistema de información para el ajuste o incorporación de nuevas funcionalidades al mismo, de tal manera que se fortalezca paulatinamente la plataforma en lo que corresponde al segundo proceso.

9.2. Proceso 2: Trabajo colaborativo para el seguimiento de MIPE

Una vez cargados en el sistema de información las MIPE y los respectivos cronogramas, se inicia la fase de trabajo colaborativo que tiene tres (3)

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 21 de 36 |

procedimientos centrales. El reporte de avance de la gestión de cada MIPE por parte de los gestores, el inicio del proceso de comunicación al interior del sistema de información y la validación de los reportes y las comunicaciones por parte de los gerentes de meta.

9.2.1. Reportes sobre el avance de la gestión

Para realizar el reporte del avance de cada actividad e iniciar el modelo colaborativo de trabajo, es necesario que los gestores ingresen a la plataforma del sistema de información del TCG a través de la página www.tablodecontrolgerencial.com. En ella encontrarán los iconos con los diferentes municipios y de otras dependencias del departamento del Quindío (Ver Ilustración 5)². Los siguientes son los pasos recomendados para realizar los reportes por parte de los gestores:

- El ingreso se realiza por el icono Quindío donde encontrarán los campos para introducir su usuario y contraseña (entregada por el administrador) así como los diferentes manuales operativos (gobernante, gerente y gestor) para la utilización del sistema de información (Ver ilustración 6).
- Al ingresar al sistema de información los gestores encontrarán el listado de las actividades que están a su cargo, así como las metas a las cuales corresponden las respectivas actividades (Ver ilustración 7).
- Los gestores solamente ven en el sistema de información del TCG las actividades que les corresponden.
- Deben ingresar a cada una de las actividades que están en la pantalla. Al ingresar a cualquier actividad se despliega el módulo para hacer los reportes de avances sobre la actividad a la que han ingresado.
- A la izquierda de la pantalla encuentran en la parte de arriba, las características de la actividad correspondiente (nombre, responsable, tipo de indicador, tiempo de ejecución, entre otras), a manera de información. El gestor no tiene acceso para hacer cambios a la actividad. Su perfil solamente le permite hacer el reporte (Ver ilustración 8).
- En la parte inferior izquierda se encuentran los campos del reporte en donde el gestor describe los avances, indica si la actividad está terminada, anexa los soportes o fuentes de verificación de lo que ha anotado y envía el reporte para la validación del gerente de meta (Ver ilustración 9).
- Una vez enviado el reporte, aparece en el módulo de reporte, el mensaje de "En espera de aprobación"

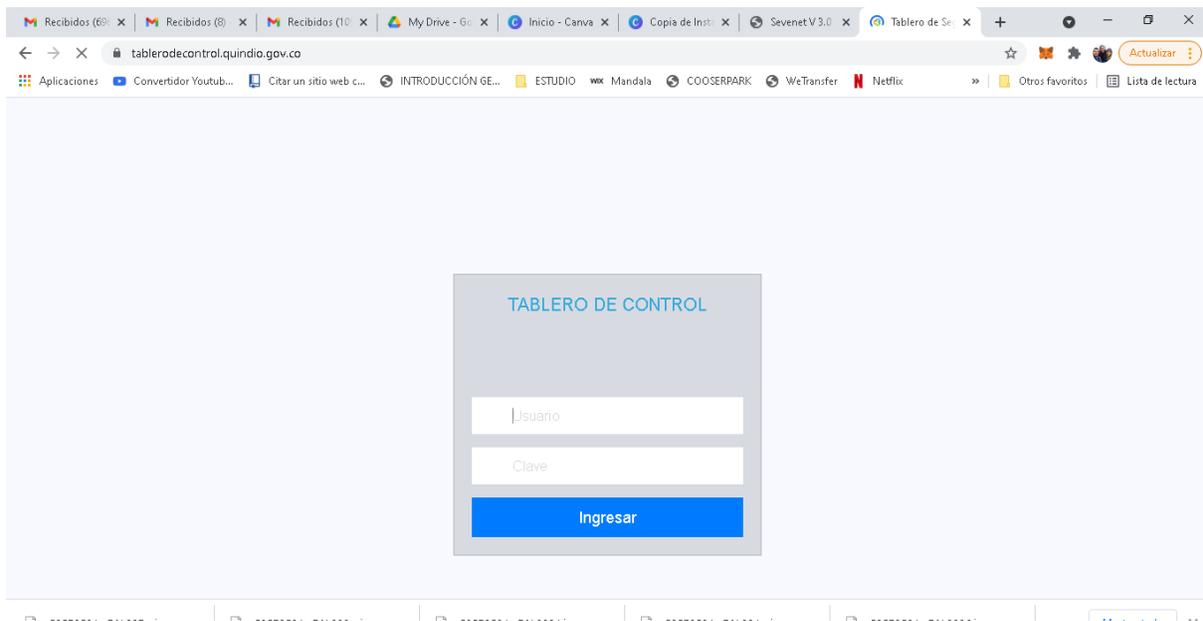
² Se dejan estas dependencias señaladas porque si en el futuro desean implementar este modelo de gerencia pública, cuentan con el sistema de información a su disposición, ya que pertenece a la Gobernación del Quindío.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 22 de 36 |

Ilustración 5. Página de entrada al sistema de información del TCG



Ilustración 6. Página de entrada a Jos perfiles del sistema de información



| | | |
|--|---|--|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 23 de 36 |

Ilustración 7. Despliegue de actividades para gestores

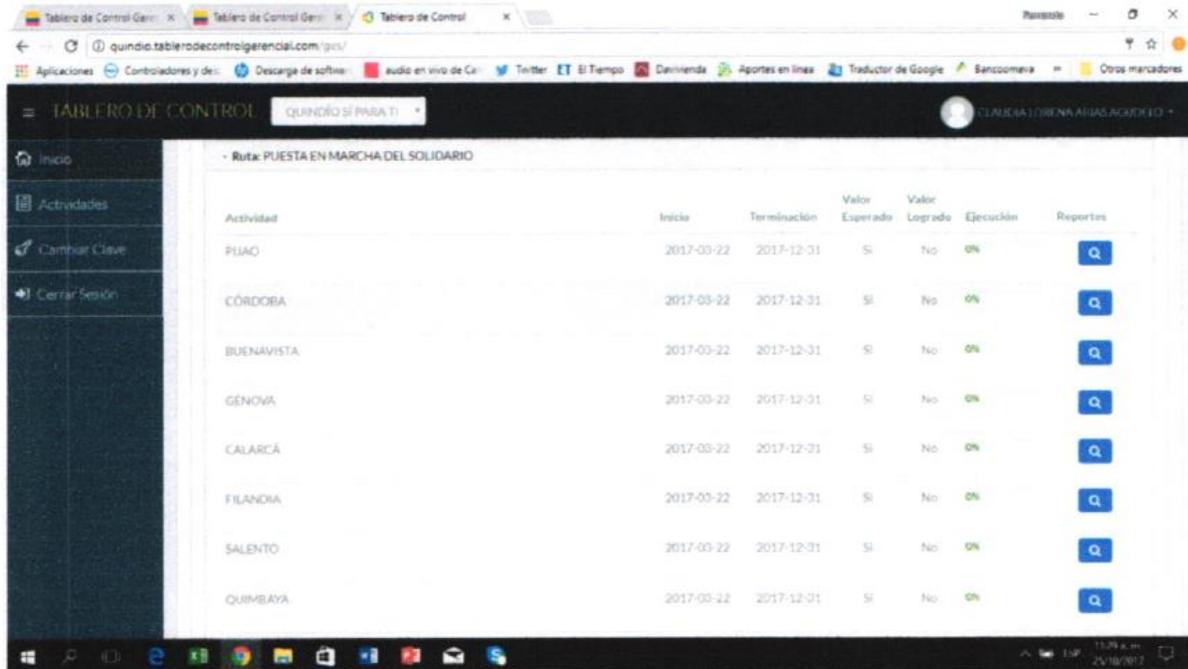
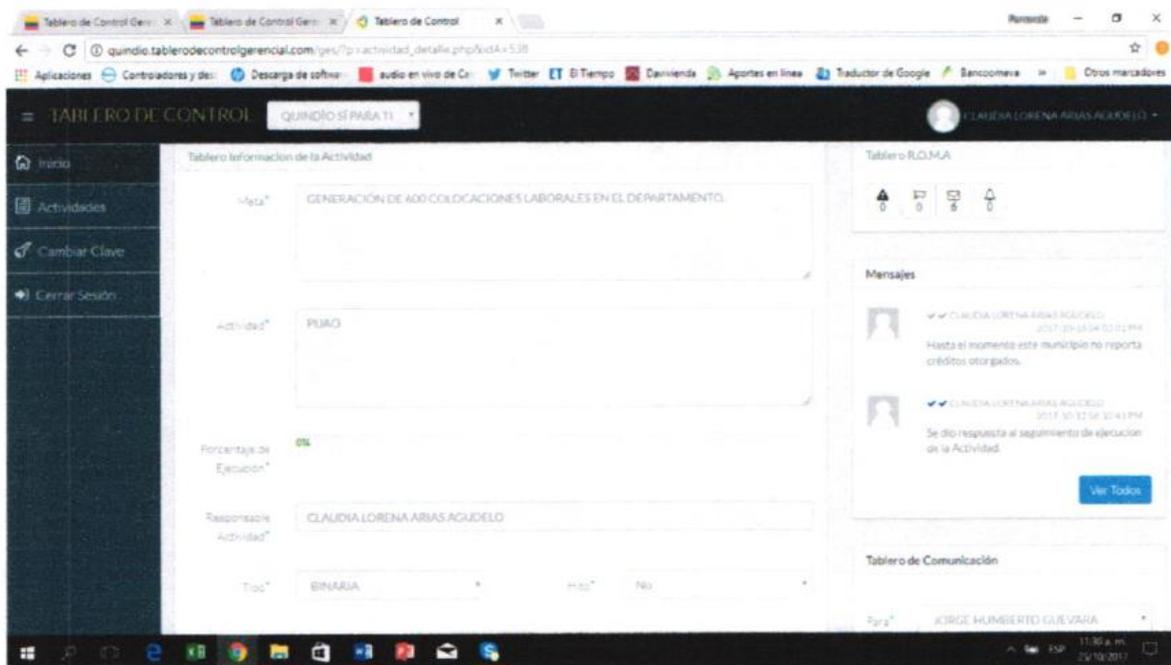
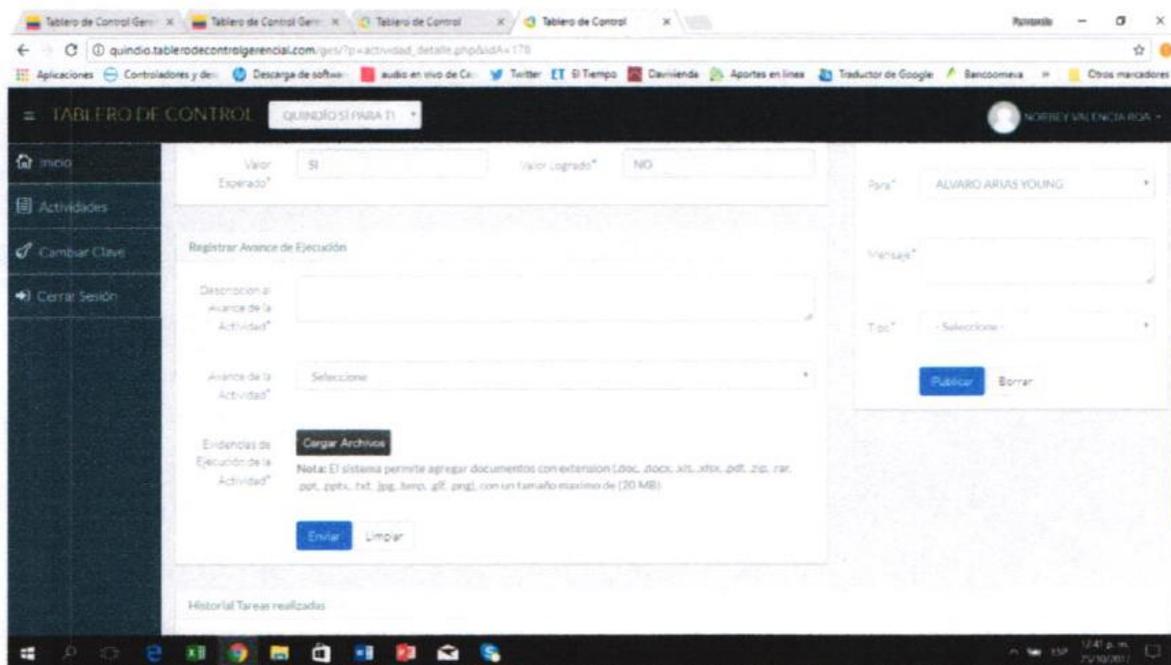


Ilustración 8. Características de la actividad y sistema R.O.M.A.



| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 24 de 36 |

Ilustración 9. Módulo de reporte de avance de actividades



9.2.2. inicio del proceso de comunicación para el avance en la gestión de MIPE

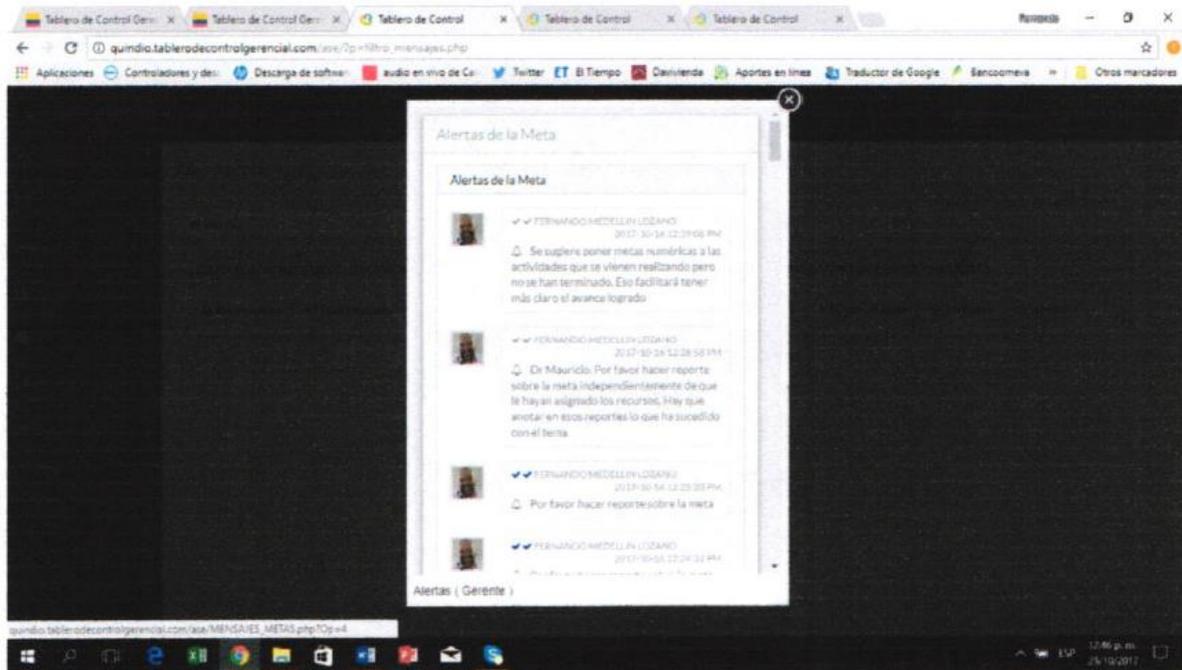
En la parte superior derecha del módulo de reporte, los gestores encontrarán el sistema de comunicación y trabajo colaborativo denominado R.O.M.A. que traduce restricciones, oportunidades, mensajes y alertas. Los gestores introducen, si lo consideran pertinente, las comunicaciones sobre estas categorías de acuerdo con los siguientes criterios (Ver ilustración 10)

- Las restricciones son aquellos mensajes que describen las dificultades que afronta la gestión de una meta en particular y que solamente pueden ser resueltas por el gobernante.
- Las oportunidades hacen referencia a mensajes que llaman la atención sobre los avances de la gestión de las metas que pueden ser aprovechadas por el equipo de comunicaciones para difundir a la ciudadanía.
- Los mensajes son aquellas comunicaciones entre los diferentes actores del sistema pero que no significan restricciones, alertas u oportunidades.
- Las alertas son mensajes sobre dificultades en la gestión que deben ser resueltas por los secretarios de despacho o los directores de entidades descentralizadas.
- Los gestores pueden enviar cuantas comunicaciones consideren pertinentes para cada actividad.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 25 de 36 |

- Esa operación de reporte de avance de actividad y de generación de comunicaciones por parte de los gestores no debe consumir más de 10 minutos a la semana por cada meta.
- Los reportes deben realizarse cada semana para aquellas actividades que se encuentren activas en el momento, de acuerdo con el cronograma definido inicialmente.
- El sistema de información se encuentra estandarizado para producir automáticamente los resultados de la gestión por cada una de las actividades, una vez los gerentes de meta hayan validado los avances y comunicaciones realizadas por los gestores de las actividades.

Ilustración 10. Ejemplo de alertas entre gerentes de meta



9.2.3. Validación de los Reportes en el Tablero de Control

Una vez que los gestores de actividades han enviado los reportes de avance de cada actividad y las comunicaciones adicionales sobre restricciones, oportunidades o alertas, los gerentes deben conocer, revisar y aprobar estos dos componentes.

Para ello, el sistema de información brinda a los gerentes de meta, la alternativa de estudiar y aprobar (o no) los informes de avance presentados. Igualmente permite atender las alertas señaladas, tramitar ante el equipo de comunicaciones las

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 26 de 36 |

oportunidades anotadas, y entregar al gobernante las restricciones identificadas. De igual manera, el gerente puede adicionar nuevas restricciones, oportunidades o alertas.

Sobre el gerente de metas gira todo el proceso de comunicación de la gestión de las MIPE, garantizando su papel de conducción y liderazgo de los equipos operativos de la administración departamental. Para facilitar su tarea, el sistema de información les permite:

- El ingreso a la página por el icono Quindío donde encontrarán los campos para introducir su usuario y contraseña (entregada por el administrador) así como los diferentes manuales operativos para la utilización del sistema de información.
- Al ingresar al sistema de información los gerentes de meta encontrarán el listado de las metas que están a su cargo, así como los ejes del plan de desarrollo a los cuales corresponden (Ver ilustración 11).
- Los gerentes solamente ven en el sistema de información del TCG las metas que les corresponden.
- Deben ingresar a cada una de las metas que están en la pantalla. Al ingresar a cualquiera de ellas, se despliega el módulo para validar los reportes de avances sobre cada actividad que ha sido reportada por sus gestores.
- Al ingresar a cada una de las actividades, el gerente puede ver el reporte, consultar las evidencias anexadas y aprobar (o no) el reporte de avance (Ver ilustración 12).
- En caso de ser rechazado el reporte por parte del gerente, el gestor tendrá nuevamente un (1) día para ajustar el reporte de acuerdo con los comentarios que haga el gerente de meta (Ver ilustración 13).
- El sistema de información se encuentra estandarizado para producir automáticamente los resultados de la gestión por cada una de las actividades y metas.
- Con respecto a los mensajes contenidos en el módulo R.O.M.A. debe revisarlos y, si considera pertinentes las restricciones anotadas por los gestores, enviarlas al gobernante. Igual sucede con las oportunidades dirigidas al equipo de comunicaciones. Las alertas que considere pertinentes deberá tramitarlas directamente con sus pares de gabinete.
- Los gerentes de meta pueden elaborar y enviar nuevas comunicaciones sobre oportunidades y restricciones hacia el gobernante y el equipo de comunicaciones.

Ilustración 11. Ejemplo de pantalla de gerente

| | | |
|--|---|--|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 27 de 36 |

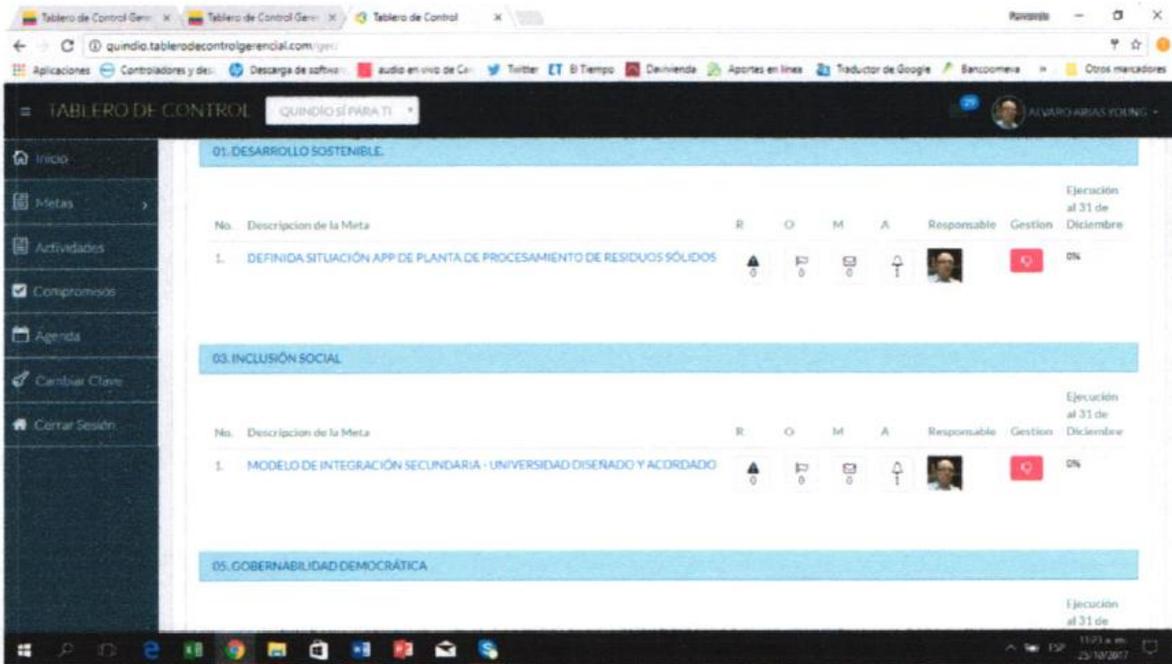
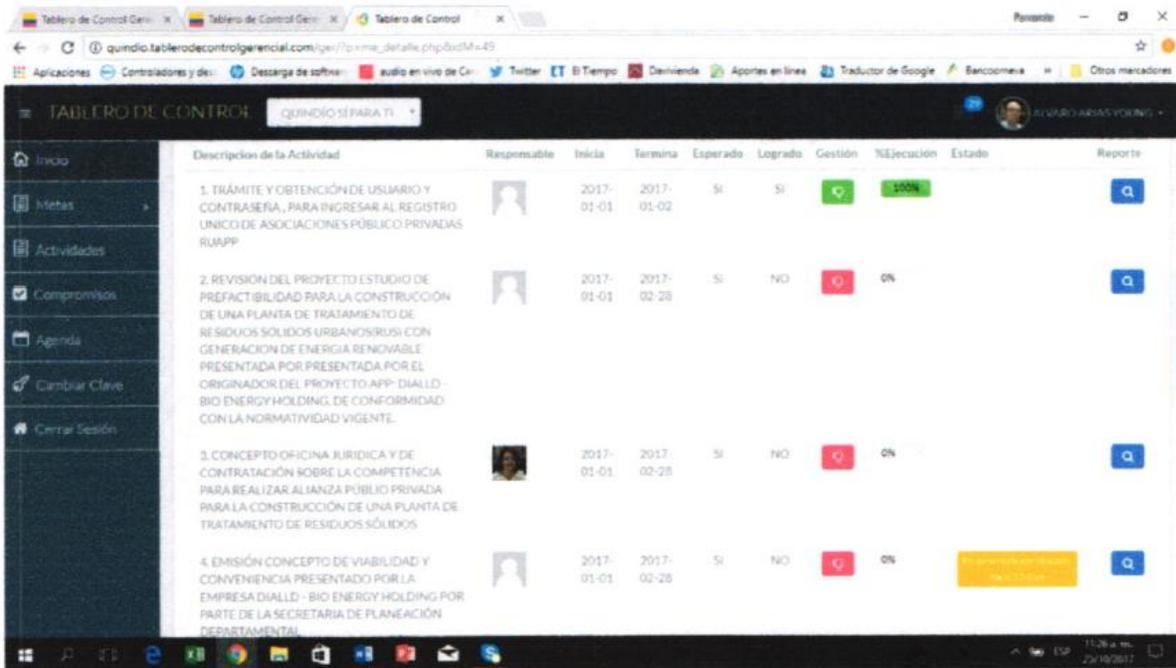
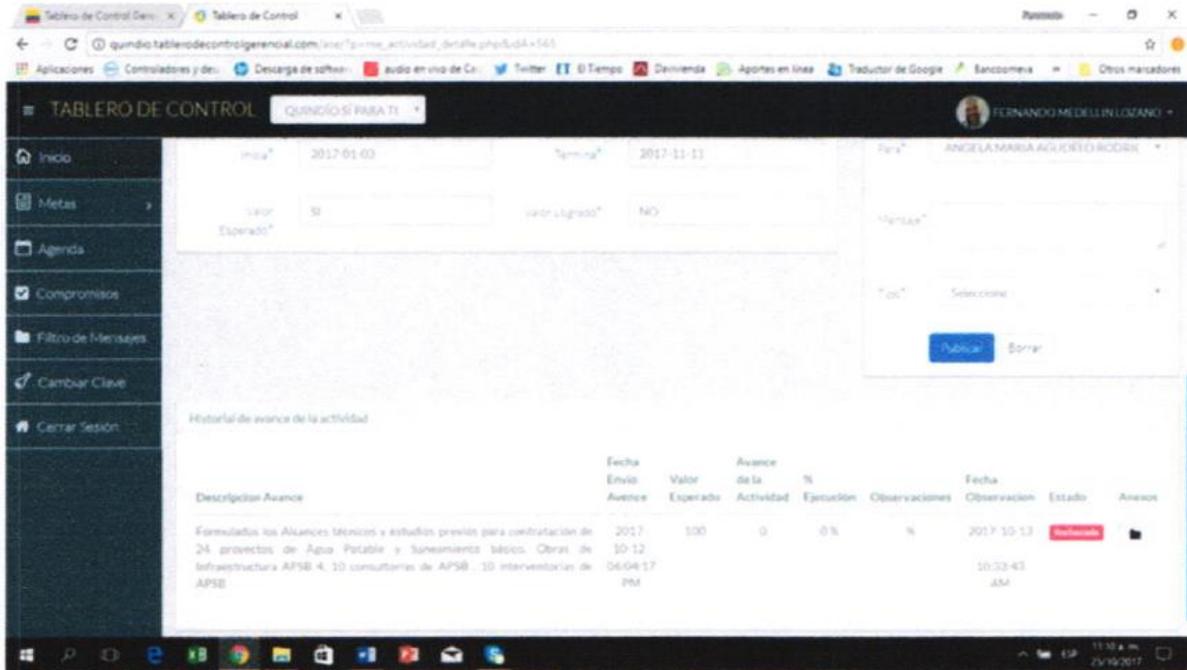


Ilustración 12. Ejemplo de actividades a revisar por gerentes



| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 28 de 36 |

Ilustración 13. Ejemplo de reporte de actividad rechazado



9.2.4. Procedimientos Jurídicos, financieros y administrativos

Como se mencionó en la primera parte del manual, existen en las organizaciones públicas y privadas áreas de soporte que se relacionan de manera transversal con todas las áreas misionales. En el caso de las instituciones públicas y en particular de la gobernación del Quindío se trata de las secretarías jurídica, hacienda, administrativa y planeación. Por ello a continuación se presentan los procedimientos para su incorporación en el tablero de control.

- Es fundamental que estos cuatro (4) secretarios estén en la definición de las MIPE a inicios de cada año. Ello garantiza la viabilidad financiera y jurídica, así como la pertinencia con el plan de desarrollo.
- En la elaboración de los cronogramas para cada MIPE, los gerentes de meta deben incluir todas las actividades cuya responsabilidad sea de otras dependencias, entre ellas, jurídica, hacienda, planeación y administrativa.
- De esta manera actividades como revisión de estudios previos para contratación, o asignación de recursos, o certificación de banco de proyectos o contratación de personal por funcionamiento, entre otras, debe quedar claramente consignado y bajo la responsabilidad genérica de las secretarías transversales a la que corresponda.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 29 de 36 |

- De igual manera existirán MIPE específicas cuya gerencia corresponda a alguno de los cuatro (4) secretarios mencionados.
- Al finalizar el cargue de todas las MIPE y cronogramas, cada uno de los secretarios, al ingresar a sus perfiles, encontrará no solamente sus responsabilidades como gerente de metas, sino las restantes actividades asignadas por las otras dependencias para el cumplimiento de las MIPE de los colegas de gabinete.
- Estas cuatro dependencias, más algunas misionales como infraestructura, educación, salud y familia, concentran la mayor parte de actividades de orden transversal.
- Sin embargo, la agilidad en la gestión de las metas depende de la manera como se tramite la relación entre las secretarías misionales y las de apoyo. Por ello, es fundamental que cada secretario de las cuatro (4) secretarías mencionadas, asigne un responsable para cada una de las actividades que demandan los colegas para el cumplimiento de las MIPE.
- Estos gestores asignados, deberán realizar los reportes semanales sobre los trámites a su cargo, para que los gerentes de meta (secretarios de otras dependencias) y el gobernante cuenten con la información en tiempo real sobre el avance en los trámites contractuales, financieros, administrativos y de planeación que se requieren para la gestión de cada MIPE.
- Las alertas que se presenten en la relación entre las secretarías misionales y las de apoyo pueden ser colocadas en el sistema de información y tramitadas entre los diversos secretarios para resolver las dificultades de trámite que se estén presentando.
- Especial atención debe prestar el gobernante y su equipo de análisis estratégico a las alertas entre las gerencias de MIPE y las secretarías de apoyo. Generalmente los "cuellos de botella" de la gestión de las MIPE se encuentra en esa relación.

Las responsabilidades del equipo asesor del tablero de control en el segundo proceso son:

- Capacitar a los gerentes y gestores para garantizar la calidad en la información que se incorpora al sistema de información del TCG.
- Resolver consultas de gerentes y gestores sobre el tipo de información que se requiere para realizar los reportes
- Revisar los reportes de gestores de actividades y la validación de los gerentes con el fin de sugerir ajustes o modificaciones a la información que se ingresa para facilitar la comprensión del gobernante.
- Generar comunicaciones a los gerentes de meta para sugerir ajustes de información o acciones a tomar para resolver dificultades de gestión de las

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 30 de 36 |

MIPE.

- Realizar un análisis mensual de los avances y dificultades en la gestión de metas para ser presentado al gobernador.
- Revisar mensualmente, con el equipo de comunicaciones, las oportunidades que ofrece el avance de MIPE para ser incluidas en la estrategia de comunicaciones de la gobernación.
- Asesorar al gobernante, a su equipo estratégico y en general a la alta dirección del departamento en el análisis de las comunicaciones, las restricciones, las alertas y las oportunidades que se deriven del sistema de información.
- Orientar a los responsables del diseño del sistema de información para el ajuste o incorporación de nuevas funcionalidades al mismo, de tal manera que se fortalezca paulatinamente la plataforma en lo que corresponde al segundo proceso.

9.3. Proceso 3: Control de la alta dirección sobre la gestión de las MIPE

Como ya se mencionado, el éxito del tablero de control depende críticamente de la calidad de la información que se ingrese al sistema de información y de la utilización que haga el gobernante del método de trabajo. Si lo exige, si a través de él se comunica con el equipo de gobierno, si lo utiliza realmente para hacer seguimiento a sus metas, iniciativas y proyectos estratégicos, pues el tablero de control se constituye en el núcleo de la gobernabilidad de la administración. Por ello, el proceso de control de la gestión es esencial para el funcionamiento del tablero.

9.3.1. Control del Gobernante

El tablero de control del gobernante es sencillo. En él se presenta el listado de metas, los responsables, las comunicaciones acumuladas con respecto a cada una de ellas y la evaluación en línea y tiempo real de la ejecución de la meta. De esta manera, el gobernante, de manera individual o con sus asesores, puede evaluar la situación de cada meta con base en la información actualizada del avance, Para ello se recomienda:

- identificar las metas cuya gestión aparece en rojo (Ver ilustración 14)
- Establecer si el color se debe a la falta de reportes actualizados o a que efectivamente se encuentra atrasada la gestión de las metas en rojo (Ver ilustración 15)
- Sobre aquellas que no se hayan realizado reportes durante la última semana el gobernante deberá llamar la atención a los gerentes y gestores por no reportar el avance de dicha meta

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 31 de 36 |

- Sobre las que efectivamente se encuentren atrasadas en la gestión, el gobernante debe revisar: (i) el tiempo de retraso, (ii) las causa del mismo (deben estar reportadas en los informes que se encuentren en el sistema de información), (iii) las comunicaciones entre los gestores y los gerentes y (iv) las restricciones y alertas colocadas por los gestores.
- Es importante que el gobernante, una vez realizado el análisis anteriormente descrito, se comunique a través del tablero dando las instrucciones correspondientes o citando a los actores comprometidos en el avance de la meta a estudiar la situación y a definir acciones para agilizar la gestión de las metas.
- Las conclusiones de las reuniones que realice el gobernante deben ser consignadas en el tablero como cambios de metas, actividades o mensajes según sea el caso.
- De igual manera, el gobernante debe recibir, analizar y diseñar un plan de acción para cada una de las restricciones que le son comunicadas por los gerentes de meta.
- Para el análisis sobre las razones de los atrasos en la gestión de las metas, para elaborar las recomendaciones frente a las restricciones identificadas y para tomar las acciones comunicativas y de agenda que se requiera para potencial los avances en las metas, se recomienda que el gobernante cuente con un equipo por lo menos de dos personas que le recomienden las acciones a tomar en cada caso en particular. Es un equipo de acción estratégica que debe acompañar al gobernante para aprovechar al máximo los insumos que ofrece el tablero de control.

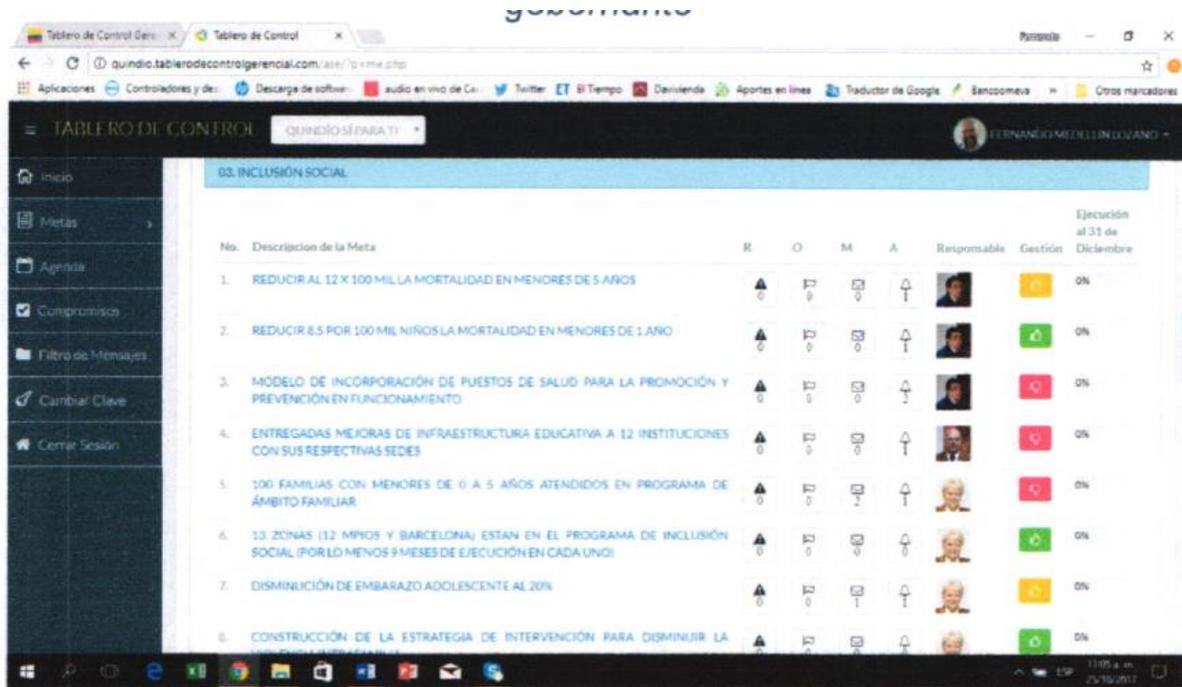
9.3.2. Control del Consejo de Gobierno

Las funciones del Consejo de gobierno para el control de las metas, iniciativas y proyectos estratégicos son muy importantes ya que, en su seno, se hace público el avance de la gestión de los temas estratégicos (la sensación de evaluación permanente) y permite la puesta en marcha de diferentes mecanismos de trabajo colegiado para resolver problemas estructurales del trabajo entre las dependencias. Por ello se sugiere tener en cuenta:

- La revisión del tablero de control en el consejo de gobierno se puede realizar en cualquier momento. La información se encuentra en línea y tiempo real y, por tanto, puede ser consultada inmediatamente por la máxima instancia de gobierno del departamento.

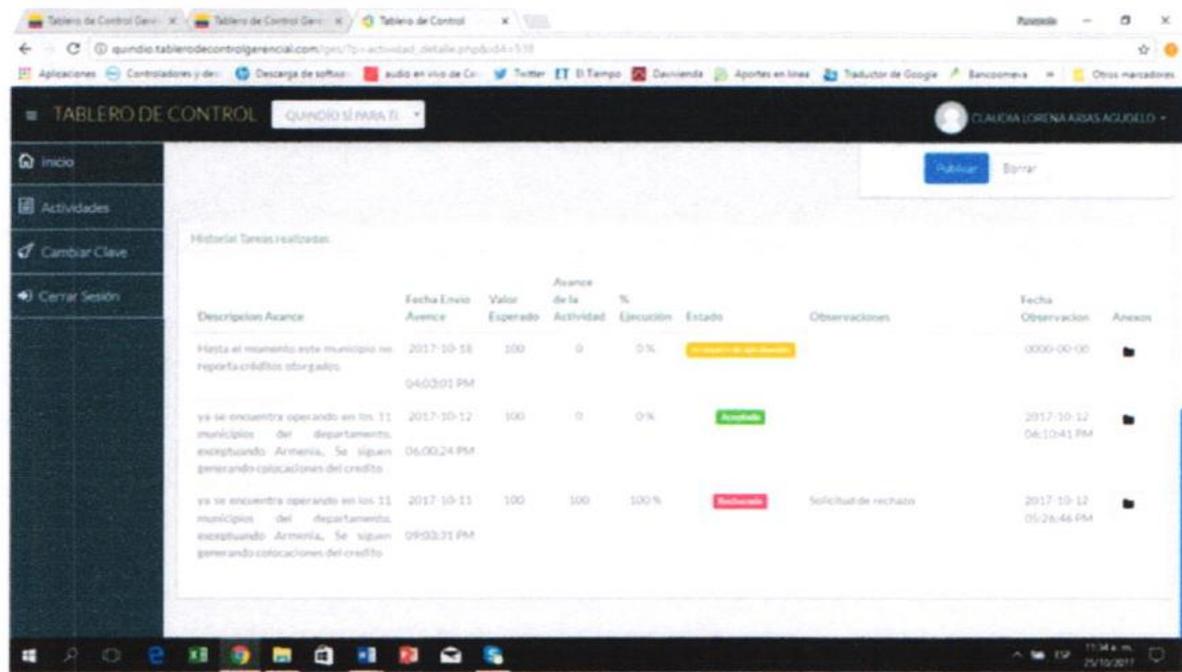
Ilustración 14 Despliegue del sistema de información del TCG para el gobernante

| | | |
|--|---|--|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 32 de 36 |



| No. | Descripción de la Meta | R | O | M | A | Responsable | Gestión | Ejecución al 31 de Diciembre |
|-----|---|---|---|---|---|-------------|---------|------------------------------|
| 1. | REDUCIR AL 12 X 100 MIL LA MORTALIDAD EN MENORES DE 5 AÑOS | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🟡 | 0% |
| 2. | REDUCIR 8.5 POR 100 MIL NIÑOS LA MORTALIDAD EN MENORES DE 1 AÑO | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🟢 | 0% |
| 3. | MODELO DE INCORPORACIÓN DE PUESTOS DE SALUD PARA LA PROMOCIÓN Y PREVENCIÓN EN FUNCIONAMIENTO | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🔴 | 0% |
| 4. | ENTREGAS MEJORA DE INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA A 12 INSTITUCIONES CON SUS RESPECTIVAS SEDES | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🔴 | 0% |
| 5. | 100 FAMILIAS CON MENORES DE 0 A 5 AÑOS ATENDIDOS EN PROGRAMA DE ÁMBITO FAMILIAR | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🔴 | 0% |
| 6. | 13 ZONAS (12 MPOS Y BARCELONA) ESTAN EN EL PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL (POR LO MENOS 9 MESES DE EJECUCIÓN EN CADA UNO) | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🟢 | 0% |
| 7. | DISMINUCIÓN DE EMBARAZO ADOLESCENTE AL 20% | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🟡 | 0% |
| 8. | CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA DISMINUIR LA | ▲ | 🔊 | 📅 | 🔔 | | 🟢 | 0% |

Ilustración 15. Ejemplo de revisión a profundidad de la actualización de metas y actividades



| Descripción Avance | Fecha Envío Avance | Valor Esperado | Avance de la Actividad | % Ejecución | Estado | Observaciones | Fecha Observación | Anexos |
|--|---------------------------|----------------|------------------------|-------------|----------------------------------|----------------------|---------------------------|--------|
| Hasta el momento este municipio no reporta créditos otorgados. | 2017-10-18 04:02:01 PM | 100 | 0 | 0% | 🟡 Completación del avance | | 0000-00-00 | |
| ya se encuentra operando en los 11 municipios del departamento, exceptuando Armenia. Se siguen generando colocaciones del crédito. | 2017-10-12 06:00:24 PM | 100 | 0 | 0% | 🟢 Finalizado | | 2017-10-12 06:10:41 PM | |
| ya se encuentra operando en los 11 municipios del departamento, exceptuando Armenia. Se siguen generando colocaciones del crédito. | 2017-10-11 09:03:31 PM | 100 | 100 | 100% | 🔴 Finalizado | Solicitud de rechazo | 2017-10-12 05:28:46 PM | |

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 33 de 36 |

- Se sugiere utilizar carpetas de color amarillo, verde y rojo (de acuerdo con la situación en que se encuentra cada meta) para hacer visible en los consejos de gobierno cómo se encuentran las metas que corresponde a cada secretario.
- Presentar al inicio del consejo de gobierno (por lo menos 1 vez al mes), por parte de los analistas estratégicos del gobernador, un breve análisis del avance de las metas con sus correspondientes recomendaciones.
- Con base en la presentación y la visualización del tablero de control, permitir a los secretarios y directores respondan a la situación presentada y a las recomendaciones realizadas.
- Posteriormente es fundamental que el gobernante tome las decisiones a que haya lugar para resolver posibles diferencias entre secretarios y para destrabar el avance en la gestión de las metas atrasadas.
- Todas las decisiones adoptadas en el Consejo de Gobierno deben consignarse en el tablero de control como cambio de metas, de actividades o en mensajes según sea el caso.

Las responsabilidades del equipo asesor del tablero de control en el tercer proceso son:

- Preparar las carpetas con la información correspondiente a la situación de gestión de cada meta basado en la bitácora diseñada para cada una de ellas.
- Prestar asistencia técnica al equipo estratégico del gobernador para el análisis del avance de las MIPE y la elaboración de las recomendaciones a que haya lugar.
- Asesorar y participar en las reuniones con el gobernante y con el Consejo de Gobierno para contribuir a la toma de decisiones sobre los ajustes que se requiera hacer en la gestión de las MIPE.
- identificar y presentar recomendaciones de tratamiento a las dificultades en la gestión transversal de las MIPE.
- Al finalizar el ejercicio anual, el equipo asesor debe hacer el balance del cumplimiento de las MIPE, más allá del reporte de la gestión que se ha realizado a lo largo del año. Este procedimiento aplica para las MIPE que tienen indicadores binarios para su cumplimiento. A los que tienen indicadores continuos o numéricos, y cuentan con información disponible a lo largo del año, se les puede hacer seguimiento de gestión y de cumplimiento de las MIPE simultáneamente en línea y tiempo real.
- Orientar a los responsables del diseño del sistema de información para el ajuste o incorporación de nuevas funcionalidades al mismo, de tal manera que se fortalezca paulatinamente la plataforma en lo que corresponde al tercer proceso.

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 34 de 36 |

9.3.3. Los actores del Tablero de control

La implementación y operación del tablero de control requiere funcional en de una estructura donde participan diversos actores. Una vez descritos los tres (3) procesos fundamentales para el funcionamiento del tablero, a continuación se presentan los actores que participan activamente en la definición y seguimiento de las MIPE:

- **Gobernante:** En este caso el gobernador(a) del departamento del Quindío, quien fija las directrices para selección de las MIPE, controla el avance de la gestión de las mismas, resuelve los inconvenientes internos que demoran su ejecución, asume la solución de las restricciones y lidera el sistema de evaluación permanente que permite el tablero de control. Se recomienda que el gobernador cuente en su equipo de trabajo con una (1) persona que apoye el análisis estratégico y la operación del perfil del gobernador por cada diez (10) metas estratégicas identificadas.
- **Gerentes de meta:** Se recomienda que sean secretarios de despacho y/o gerentes de entes descentralizados (por sus funciones, manejo de recursos y responsabilidades), pero en cualquier caso, los gerentes de meta son seleccionados por el gobernante. Tienen la función de aprobar semanalmente los avances generados en cada una de las metas estratégicas a su cargo, seleccionan y lideran el grupo de servidores públicos (gestores) responsables de la ejecución de las metas estratégicas, informan al gobernador sobre las restricciones que existen para ejecutar algunas MIPE y recomiendan alternativas para su tratamiento, identifican alertas y las tramitan con sus pares en la administración, e informan sobre ras oportunidades de comunicación que tiene la administración para difundir los avances en la ejecución de metas, iniciativas o proyectos estratégicos.
- **Gestores de actividades:** Son. seleccionados por los gerentes de meta, y cumplen con la función de implementar las actividades establecidas en el cronograma y de reportar semanalmente los avances de las mismas. igualmente identifican restricciones, alertas y oportunidades que deben ser validadas y tramitadas por el gerente de meta.
- **Administradores del Sistema de información:** El sistema de información con que cuenta en la actualidad el departamento del Quindío para el despliegue del tablero de control requiere: (i) su perfeccionamiento continuo para adaptarse cada vez más a las necesidades propias del seguimiento de MIPE en el departamento y (ii) la administración cotidiana propia del sistema que va desde el cargue inicial de metas, cronogramas, y responsables, hasta la asignación

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 35 de 36 |

de atribuciones a los diferentes perfiles, producción de informes, selección de filtros, capacitación y asistencia a los servidores públicos para que hagan los reportes respectivos en la herramienta tecnológica.

- **Equipo asesor del tablero de control:** Se recomienda asistencia técnica especializada y permanente para la operación del tablero de control. En cada uno de los tres (3) procesos principales se ha detallado las funciones y responsabilidades de dicha asistencia técnica. De la calidad de las metas, de los cronogramas, de los reportes, del sistema de comunicaciones R.O.M.A., del análisis estratégico de las restricciones y alertas, así como de las alternativas de solución que se le brinde al gobernante y a su equipo de alta dirección. dependerá el éxito en el despliegue del tablero de control al interior de la administración departamental.

10. CONTROL DE CAMBIOS

| VERSION | FECHA DE APROBACIÓN | DESCRIPCION DE CAMBIOS REALIZADOS |
|---------|---------------------|--|
| 02 | 06/07/2021 | Normalización del documento, de acuerdo a la norma fundamental |

11. REGISTROS

Herramienta informática Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas
www.quindio.tablerodecontrolgerencial.com

12. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

No aplica

13. ANEXOS

Herramienta informática Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas
www.quindio.tablerodecontrolgerencial.com

| | | |
|--|---|--------------------------|
|  | MANUAL | Código: M-PLA-02 |
| | Manual de Trabajo Tablero de Control Gerencial de Metas Estratégicas | Versión: 02 |
| | | Fecha: 06/07/2021 |
| | | Página 36 de 36 |

| ELABORACION | REVISION | APROBACIÓN |
|------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Elaborado Por : | Revisor Por : | Aprobado por: |
| Martha Elena Giraldo Ramírez | Martha Elena Giraldo Ramírez | Luis Alberto Rincón |
| Cargo: Directora Técnica | Cargo: Directora Técnica | Cargo: Secretario de Planeación |