



Superintendencia de Notariado y Registro

Guía Metodológica para la Construcción de Indicadores¹

Código: MP - CNGI - PO - 02 - GI - 01

Versión: 02

Fecha: 14 de Junio de 2022

¹ Adaptado de la Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión Bogotá. Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2018).

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	4
2.	Evaluación de la gestión pública de la SNR	5
3.	Importancia de la Medición	7
4.	Factores críticos de éxito	9
4.1	Características de los factores críticos de éxito	9
4.2	Identificación de los factores críticos de éxito	9
4.3	Formato para la identificación de los factores críticos de éxito	10
5.	Contextualización	11
5.1.	¿Qué es un Indicador?	11
5.2.	Funciones de un indicador.....	11
5.3.	Características de los indicadores del MIPG	13
5.4.	Relación objetivo e indicador.....	15
6.	Tipos de indicadores.....	17
5.1	Indicadores de Eficiencia	20
5.2	Indicadores de Eficacia	21
5.3	Indicadores de Efectividad	22
5.4	Indicadores de economía	23
5.5	Indicadores de calidad	23
7.	Construcción de indicadores	23
6.1	Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.....	24
6.2	Establecer las áreas de desempeño y actividades relevantes a medir.....	24
6.3	Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo	25
6.4	Validar los indicadores aplicando criterios técnicos	27
6.5	Establecimiento de las fuentes de los datos o medios de verificación.	28

6.6	Establecer las metas.....	28
6.7	Establecer supuestos	29
6.8	Monitoreo y evaluación	29
6.9	Comunicar e Informar	29
6.10	Formatos para las Indicadores	29
8.	Interpretación y Análisis de los indicadores.....	34
9.	Glosario	37
10.	Referencias Bibliográficas	38

1. Introducción

En aras del mejoramiento continuo de los Sistemas y/o Procesos se hace necesario contar con una herramienta que permita realizar la medición de los resultados de la gestión institucional y poder determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de la entidad en el cumplimiento de las funciones asignadas; por tal motivo, la presente Guía Metodológica para construcción de indicadores, es un instrumento que da lineamientos para formulación y evaluación para el cumplimiento de los objetivos de la Entidad, en cuanto al manejo y uso de los recursos humanos, físicos, financieros, técnicos y organizacionales, que realicen seguimiento y control a la ejecución de los planes, programas, proyectos y acciones de la Superintendencia de Notariado y Registro.

La guía consta de ocho secciones adicionales a esta presentación. La primera, hace un acercamiento al tema de la evaluación de la Gestión Pública, la segunda presenta brevemente la importancia de la medición, la tercera da lineamientos para la identificación de los factores críticos de éxito, la cuarta introduce el concepto de indicador, así como su utilidad y características, la quinta el marco general, la sexta incluye los pasos básicos para su formulación; la séptima una aproximación a la interpretación y en la octava finaliza con un glosario de términos relacionados con el concepto.

2. Evaluación de la gestión pública de la SNR

La evaluación de la gestión y los resultados, de acuerdo con los propósitos del MIPG, busca promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, con el fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en su marco estratégico.

Saber cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado, le permite a la entidad:

- (i) Saber permanentemente el estado de avance de su gestión.
- (ii) Plantear las acciones para mitigar posibles riesgos que la puedan desviar del cumplimiento de sus metas.
- (iii) Al final del periodo, determinar si logró sus objetivos y metas en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

La evaluación permite también definir los efectos de la gestión institucional en la garantía de los derechos, satisfacción de las necesidades y la resolución de los problemas de los grupos de valor.

En términos generales, esta herramienta toma de la dimensión 4 “Evaluación de resultados” del MIPG en dos momentos, el primero, el seguimiento a la gestión institucional y segundo, la evaluación propiamente de los resultados obtenidos. Tanto el seguimiento como la evaluación exigen contar con indicadores para monitorear y medir el desempeño de las entidades. Estos indicadores se alinean con la dimensión 2 del MIPG “Direccionamiento estratégico y planeación” y, dada la importancia que tienen, deben enfocarse en los criterios, directrices y normas que orientan la gestión, y en los productos, resultados e impactos derivados de esta.

Los indicadores son utilizados por la Entidad en sus procesos para medir el avance o detectar fallas en el logro de los objetivos o cumplimiento de metas en un periodo de tiempo determinado. También permiten medir los resultados de la intervención pública como un programa de gobierno, un proyecto de desarrollo o una política pública a cargo de la Entidad. Por ello, es importante delimitar el objeto de la evaluación, determinar claramente sus propósitos, recursos, usuarios y las metodologías. En la siguiente tabla se presenta un resumen de los principales tipos de evaluación que se pueden llevar a cabo.

Tabla 1

Tipos evaluación y metodologías²

² Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 11.

Ámbito de acción gubernamental	¿Qué se evalúa?	Metodologías Fuentes de datos
Participación en planes y estrategias nacionales de desarrollo	Cumplimiento de compromisos y las prioridades nacionales.	Sistemas de Estadísticas Nacionales, encuestas, paneles de expertos y Evaluación de Impacto
Institucional (Superintendencia)	Cumplimiento de metas de gestión y resultados finales. Eficiencia, eficacia, calidad y economía.	Sistema de Indicadores de desempeño evaluación de programas (marco lógico)
Programas públicos a cargo de la SNR	Resultados, gestión e impacto	Evaluación de programas públicos e inversiones (ex post inversiones), marco lógico
Inversiones	Rentabilidad social costo-beneficio	Evaluación de inversiones costo-beneficio ex ante, ex post

Los indicadores se diseñan desde el proceso de planeación y permiten que durante las demás etapas de la gestión se verifique el cumplimiento de objetivos y metas, así como el alcance de los resultados propuestos e introducir ajustes a los planes de acción, metas o actividades.

Ilustración 1

Definición del tipo de evaluación y los indicadores asociados



Para el caso puntual de este documento se aborda lo relacionado con la evaluación del cumplimiento de metas de gestión y resultados desde el ámbito de acción institucional.

3. Importancia de la Medición

La importancia de la medición parte del entendido que existe un vínculo entre ésta y la planeación estratégica o planeación institucional, toda vez que la medición permite “comparar una magnitud con un patrón preestablecido, y por ende observar el grado en que se alcanzan las actividades propuestas dentro de un proceso específico”.

Los resultados obtenidos a través de la medición permiten mejorar la planificación, dado que es posible observar hechos en tiempo real, logrando tomar decisiones con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de determinados procesos y explicar y analizar el curso de los hechos.

Es necesario cuantificar las actividades que se realizan al interior de la Entidad, dicha cuantificación se denomina medición. Sin embargo, la decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados, dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes para que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación.

La decisión sobre cuáles proyectos, procesos o actividades específicas van a ser medidos o evaluados dependerá del análisis de variables clave, adecuadas y suficientes que suministren información relevante sobre el objeto de evaluación, por lo que no es deseable medirlo todo.

Es evidente que en muchas ocasiones la Entidad está obsesionada con medirlo todo, ¿la razón?: se desea evitar la incertidumbre y por ende garantizar la seguridad. Sin embargo, aunque esta práctica de medir pudiese resultar cómoda, trae consigo una trampa: en la mayoría de los casos se está midiendo lo que es sencillo de medir, pero no precisamente lo más significativo, entre otras cosas porque se desconoce el cómo medirlo. Por ello, es necesario tener en cuenta estas premisas antes de decidir sobre que medir y por ende cuáles indicadores utilizar:

- Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos. Ejemplo: Número de quejas/ Número de usuarios atendidos³.
- Evitar medir atendiendo el criterio de “quedar bien”. Ejemplo: Número de certificados emitidos/Número de certificados solicitados.
- Medir no garantiza el éxito de una actividad, sino que por el contrario evidencia los aspectos a reformar de aquellos que hemos decidido monitorear.

³ Si se mantiene el número de usuarios fijos, es inevitable que para un buen resultado del indicador debe aumentar el número de quejas, lo que se conoce como incentivo perverso.

- La esencia y existencia de un indicador sólo se debe dar y justificarse si éste sirve para la toma de decisiones.

Existe la tendencia generalizada a “**medirlo todo**” en pro de minimizar la incertidumbre. En consecuencia, según el DANE (2005) una adecuada medición debe ser:

- (i) Pertinente, esto significa que las mediciones que se lleven a cabo sean relevantes y útiles en el tiempo para facilitar las decisiones que serán tomadas sobre la base de tales mediciones;
- (ii) Precisa, debe reflejar fielmente la magnitud que se quiere analizar, lo cual puede conseguirse a través de una buena definición de las características de las unidades a medir y una adecuada elección del instrumento de medición;
- (iii) Oportuna, que los resultados de la medición estén disponibles en el tiempo en que la información es importante y relevante para la toma de decisiones, tanto para corregir como para prevenir y
- (iv) Económica, debe existir una proporcionalidad y racionalidad entre los costos incurridos en la medición y los beneficios o la relevancia de la información suministrada⁴

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2005). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá. P. 12

4. Factores críticos de éxito

Los factores críticos éxito, es lo que permite determinar la causa o circunstancia, elemento y/o componente, a nivel interno y externo de la Planeación Institucional, Sistemas de Gestión y Procesos, que contribuyen con el éxito de la entidad, favoreciendo la identificación de los indicadores que coadyuban al cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas institucionales.

4.1 Características de los factores críticos de éxito

- Están vinculados directamente con la misión y visión de la entidad en el cumplimiento de su política, trazando metas para el logro de su éxito.
- Se considera crítico cuando su medición es fundamental para alcanzar los objetivos de los Sistemas de Gestión, los Procesos, Planes y/o Proyectos que la entidad considera claves para su éxito.

4.2 Identificación de los factores críticos de éxito

Para identificar y formular el factor crítico de éxito, se debe tener en cuenta que:

- Deben estar relacionados directamente con los objetivos institucionales; objetivos de los los Sistemas de Gestión, los Procesos, Planes y/o Proyectos de la SNR.
- Para la formulación de los factores se debe responder los siguientes interrogantes: **¿Cuáles son las necesidades que deben ser subsanadas para el cumplimiento objetivo?; ¿Qué se espera lograr con la ejecución del objetivo?**

Teniendo claridad con lo anterior, al identificar la necesidad y lo que se espera lograr de los objetivos, como resultado se obtendrán los factores críticos de éxito.

Ejemplo.

Proceso: Fortalecimiento de competencias

Objetivo: Fortalecer el desarrollo de las competencias de los funcionarios *mediante* actividades de formación y capacitación, *con el fin* de optimizar el desarrollo de sus funciones y los resultados de la evaluación de desempeño laboral.

Necesidades: Capacaciones de temáticas puntuales; habilidades blandas y duras propias de la formación profesional de los funcionarios; comunicación asertiva entre líder y funcionario; etc.

Lo que se espera: Mejorar el resultado de la evaluación de desempeño laboral, al optimizar las funciones propias del cargo.

Factor crítico de éxito: Las competencias funcionales y comportamentales de los funcionarios.

Indicadores:

- Índice de Desempeño Institucional
- Eficacia del Plan Institucional de Capacitación
- Evaluación de Desempeño por funcionarios

4.3 Formato para la identificación de los factores críticos de éxito

Para el levantamiento de los factores críticos de éxito de los Sistemas y/o Procesos de la entidad, se debe dirigir al formato indicadores de gestión, en la pestaña N1 nombrado “Factores críticos de éxito”.

Nombre del Sistema y/o
Proceso

Son los objetivos de los sistemas de
gestión y los procesos de la SNR

The screenshot shows a web form with the following structure:

- Header: MACROPROCESO: CONTROL Y GESTIÓN INSTITUCIONAL | PROCESO: SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE GESTIÓN | FORMATO INDICADORES DE GESTIÓN | Código: | Version: | Fecha:
- Content Area:
 - Logo: SNR SUPERINTENDENCIA DE NOTARIADO & REGISTRO
 - Macroproceso: (empty)
 - Proceso: Factores Críticos de Éxito
 - Grupo de Trabajo: (empty)
 - SISTEMA Y/O PROCESO: (empty)
 - OBJETIVO No. 01: (empty)
 - Table 1:

Item	Descripción Factor Crítico de Éxito
¿Cuál es la necesidad del objetivo?	
¿Qué se espera lograr con el objetivo?	
 - Table 2:

Factores Críticos de Éxito
- Footer: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | CARACTERIZACIÓN INDICADOR | REPORTE DE DATOS | GRÁFICOS | ANÁLISIS

Como resultado de contestar los interrogantes del objetivo, se obtendrán los factores críticos de éxito

Se debe tener presente que de el objetivo de los sistemas, los procesos, los planes y/o proyectos puede identificarse uno o varios factores críticos de éxito.

5. Contextualización

Tal como se especificó en los capítulos previos de la presente guía, la metodología que se plantea tiene que ver con el cumplimiento de metas de gestión y resultados de la Entidad, haciendo uso de indicadores de desempeño o de gestión.

5.1. ¿Qué es un Indicador?

Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado, ésta debe ser verificable objetivamente, la cual al ser comparada con algún nivel de referencia (denominada línea base) puede estar señalando una desviación sobre la cual se pueden implementar acciones correctivas o preventivas según el caso⁵

Diferencias “Datos”, “Indicador”

Los **datos o estadísticas** son simplemente unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto particular carecen de sentido informativo. Por ejemplo, “número de desempleados” es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor

Un **indicador** es una medición ordinal que tiene siempre una dirección o rumbo esperado, ejemplo “tasa de desempleo” es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación

Un ejemplo de lo anterior es “número de visitas” es un dato sobre el cual no puede establecerse un juicio de valor, mientras que la “porcentaje de cumplimiento del plan de visitas” es un indicador que nos da cuenta del carácter positivo o negativo de una situación

5.2. Funciones de un indicador

Desde la posición de las funciones que tiene el indicador se pueden señalar dos⁶:

5 Concepto generado de varias referencias: Departamento Administrativo Nacional de Planeación – DNP. (2009). Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá. Hernández, G. (2014). Índices de gestión en una empresa del sector público: El caso SENA. Bogotá. Institución Universitaria de Envigado. (2008). Indicadores de Gestión. Envigado.

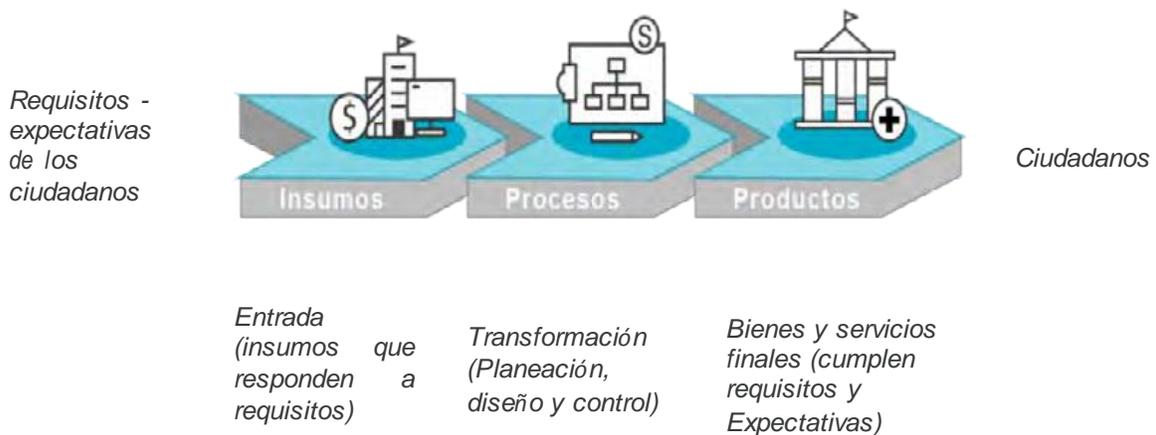
6 Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 56.

- (i) **Función descriptiva** que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública de la Entidad o proyecto que desarrolla, por ejemplo, el número de ciudadanos que formalizan sus predios en un periodo determinado comparado con otro periodo.
- (ii) **Función valorativa** que consiste en añadir a la información anterior un “juicio de valor” basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado, en este caso “número de ciudadanos que formalizan sus predios con relación a los genero de estos”. Esta última expresión nos está dando información sobre el logro de la actuación del objetivo de “Aumentar el número de predios a formalizar para género femenino” (suponiendo que este es un objetivo intermedio).

Por otra parte, se puede concretar que los indicadores de desempeño se pueden aplicar a todo el proceso de gestión, tal como puede apreciarse en la siguiente gráfica.

Ilustración 2

Ejemplo de un proceso de gestión



Nota: Función Pública. (2017)

En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales de evaluación de las diferentes actividades planteadas por la Entidad dentro de un proceso específico, ya que permiten, dada su naturaleza, la comparación al interior de la Superintendencia o al exterior de la misma.

Es de vital importancia mencionar que cualquier indicador deberá estar orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos en los cuales la Entidad se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación. Esta situación trae de forma implícita la necesidad de establecer adecuadamente los objetivos estratégicos de la entidad, realizando una identificación clara de

aquellas variables que sean relevantes y que se relacionen con los productos estratégicos y los efectos esperados.

La relación entre los objetivos y los indicadores, se evidencia en cuanto son estos primeros quienes simbolizan lo que se espera alcanzar como desempeño, mientras que los segundos identifican lo que será medido, más no cuánto ni en qué dirección, es decir los indicadores sirven de aviso, al entregar información respecto del cómo se está progresando respecto de los objetivos.

5.3. Características de los indicadores del MIPG

Los indicadores deben satisfacer, en la medida de lo posible, todas las siguientes características.

Tabla 2

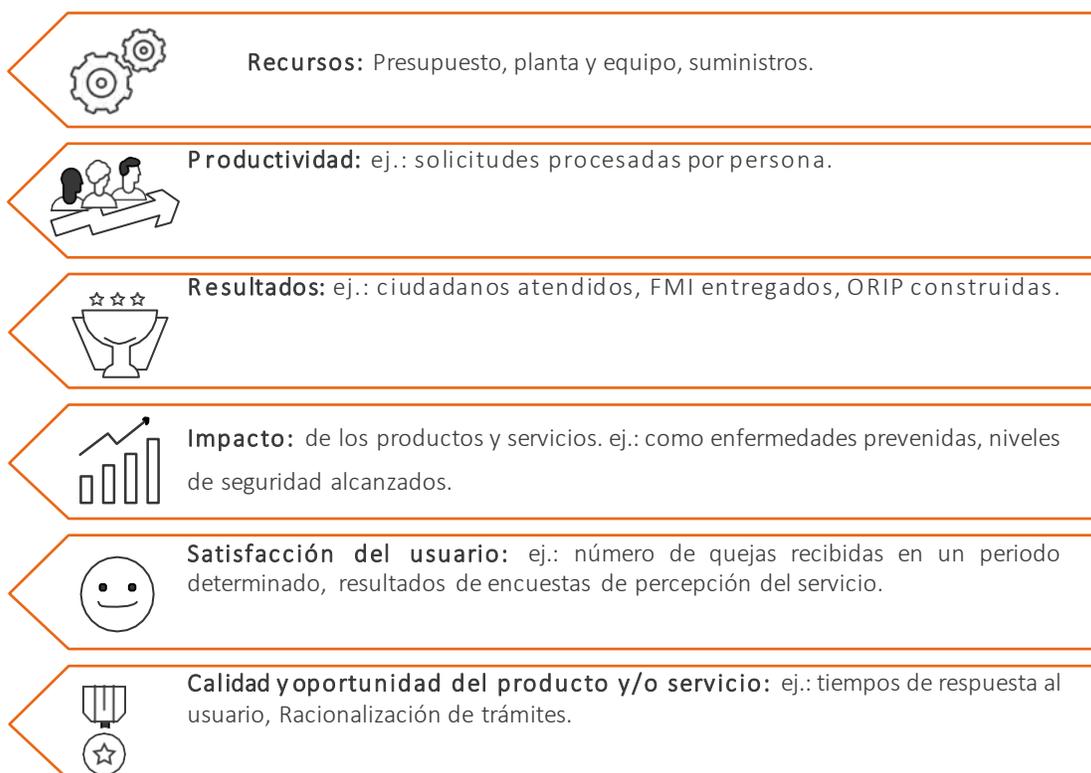
Características principales de los indicadores del MIPG⁷

Características	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada proceso de la Entidad
Independencia	No condicionado a factores externos, tales como la situación general del país o la actividad conexas de terceros (públicos o privados).
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
Confiable	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
Simplicidad	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión.
No redundancia	Debe ser único y no repetitivo.
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir el desempeño del Entidad generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos

⁷ Adaptado de lo expuesto en: National Center for Public Productivity, Rutgers University(1997). A Brief Guide for Performance Measurement in Local Government and el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos. Santiago, Chile

	e indicadores resultantes. Esto implica además que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible al interior de la organización.
Disponibilidad	Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
Sensibilidad	El indicador debe ser capaz de poder identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

Para la Entidad el tema de la medición cobra una importancia mayor en la medida en que, los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requieren determinar con mayor precisión el nivel de su desempeño, dada la complejidad, diversidad de productos y/o servicios que ofrecemos, así como la multiplicidad de usuarios, entre otros aspectos.



Por otra parte, la Entidad no cuenta con el “bottom line”⁸ que poseen las instituciones privadas, en efecto, “la justificación de la existencia de la Entidad, está dada por un mandato legal, que la faculta

⁸ Se refiere a la utilidad neta de la empresa o de las ganancias por acción (UPA)

a realizar dicha producción de bienes y servicios, sin establecer muy claramente cuál es el resultado esperado”⁹.

Ahora bien, algunos de los beneficios de adelantar procesos de medición en la Entidad, son los siguientes:

Apoya el proceso de planificación (definición de objetivos y metas) y de formulación de políticas de mediano y largo plazo.

Posibilita la detección de procesos en las cuales existen problemas de gestión tales como: uso ineficiente de los recursos, demoras excesivas en la entrega de los productos, asignación del personal a las diferentes tareas, etc.

Posibilita a partir del análisis de la información entre el desempeño efectuado y el programado, realizar ajustes en los procesos internos y readecuar cursos de acción eliminando inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios.

- Aun cuando no es posible establecer una relación automática entre resultados obtenidos y la asignación de presupuesto, contar con indicadores de desempeño sienta las bases para una asignación más fundamentada de los recursos públicos.
- Establece mayores niveles de transparencia respecto del uso de los recursos públicos y sienta las bases para un mayor compromiso con los resultados por parte de los directivos y los niveles medios de la dirección.
- Apoya la introducción de sistemas de reconocimientos al buen desempeño, tanto institucional como grupal e individuales.

Estos son algunos de los beneficios y ventajas de utilizar de forma adecuada los indicadores de gestión, por ello de aquí en adelante la guía se concentrará en cómo realizar la labor de identificación, construcción y análisis de los indicadores correctamente.

5.4. Relación objetivo e indicador

Un indicador deberá estar orientado a medir aquellos aspectos clave o factores críticos en los cuales la institución se encuentra interesada en realizar seguimiento y evaluación. Esta situación trae de forma implícita la necesidad de establecer adecuadamente los objetivos estratégicos de la entidad, realizando una identificación clara de aquellas variables que sean relevantes y que se relacionen con los productos estratégicos y los efectos esperados.

⁹Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 58.

Los objetivos son quienes simbolizan lo que se espera alcanzar como desempeño .

La relación entre los objetivos y los indicadores, se evidencia en cuanto son estos primeros quienes simbolizan lo que se espera alcanzar como desempeño, mientras que los segundos identifican lo que será medido, más no cuánto ni en qué dirección, es decir los indicadores sirven de aviso, al entregar información respecto del cómo se está progresando respecto de los objetivos.

6. Tipos de indicadores

Existen diferentes tipos de clasificaciones, dependiendo de la metodología que se plantee, una de estas clasificaciones es la que hace la CEPAL, en la que divide los indicadores, como aquellos que entregan información del desempeño desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos y aquellos que se elaboran desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones, como lo son los de eficiencia, eficacia, calidad y economía.¹⁰

De igual manera, tal y como lo explica la guía para la construcción y análisis de indicadores de la Función Pública, de las clasificaciones mencionadas anteriormente surgen divisiones como las siguientes:

- (i) Desde el punto de vista del desempeño en la dimensión 2 “Direccionamiento estratégico y planeación”:

Eficiencia: Miden la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Eficacia: Miden el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados.

Efectividad: Medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos.

Calidad: Son los relacionados con la prestación del servicio, es decir la satisfacción que tiene el grupo de valor frente servicio o producto entregado

- (ii) Los indicadores para medir resultados desde el punto de vista del MIPG, en la generación de los productos, son:

Producto: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por la organización.

Resultados finales: evidencian los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios.

Impacto: evidencian el cambio en las condiciones objetivas que se intervinieron, esto es, si en realidad se dio solución a los problemas o satisfacción a las necesidades, gracias a la gestión de la organización.

¹⁰ Armijo, M. (2012) Planificación Estratégica y Políticas Públicas: Lineamientos metodológicos para la construcción de indicadores de desempeño. Quito: CEPAL.

Ilustración 3

Tipología de indicadores



Nota: Tomada Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión del Departamento Administrativo de la Función Pública

Por otro lado, según la clasificación establecida por el DANE en la actualidad, los indicadores se agrupan en tres tipos:

- **Gestión:** cuantifica los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de las acciones; y mide la cantidad de acciones, procesos, procedimientos y operaciones realizadas durante de la etapa de implementación.
- **Producto:** cuantifica los bienes y servicios (intermedios o finales) producidos y/o provisionados a partir de una determinada intervención, así como los cambios generados por ésta que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
- **Efecto:** mide los cambios resultantes en el bienestar de la población objetivo de la intervención como consecuencia (directa o indirecta) de la entrega de los productos¹⁴



Dentro de la Entidad se cuenta con dos clasificaciones de acuerdo con la jerarquía del indicador dentro de las cuales se encuentran cualquiera de las tipologías anteriormente mencionadas

- **Indicadores de gestión del proceso:** este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir la eficacia, eficiencia y efectividad de la

gestión realizada por el proceso, debido a que estos entregan información respecto del cómo se está progresando respecto del objetivo planteado.

Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo a un proceso, se conciben en la etapa de planeación, cuando se determina la necesidad de medir o controlar las actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano. Dentro de este tipo de indicadores se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, es decir, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

- **Indicadores institucionales:** estos indicadores permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos de la Entidad, y obedecen a diferentes fuentes, como lo son el Plan Estratégico Institucional, cuyos indicadores, permiten medir los temas de mayor incidencia e impacto de la Entidad, y los Procesos Misionales, entre otras las cuales se detallan a continuación:

Plan Estratégico Institucional: Los indicadores que miden la eficacia, eficiencia y efectividad de las estrategias aprobados en el Plan Estratégico Institucional.

Proyectos de inversión: Los indicadores que miden la eficacia, eficiencia y efectividad de los proyectos de inversión de la Entidad, además con estos se puede medir los compromisos pactados en Conpes, Sinergia y SIGOB. Es pertinente aclarar que a pesar de que los proyectos de inversión hacen parte de las estrategias del PEI, estos se clasificaron como otra fuente de indicadores.

Procesos: Los indicadores institucionales que tienen como fuente de información los procesos de la Entidad, y que adicionalmente cumplen alguna de las siguientes características:

- (i) Indicadores que reflejan el resultado de la gestión de varias dependencias de la Entidad, sin embargo, se encuentran asociados a un proceso específico, el cual se encarga de consolidar la información, evidenciar el resultado de la medición e informar sobre las desviaciones de la misma. Este tipo de indicadores serán definidos por la Oficina Asesora de Planeación de acuerdo con las necesidades de información de la Entidad
- (ii) Indicadores de eficacia y efectividad Misionales: Estos indicadores a pesar de evidenciar la gestión de un proceso en particular, son de orden institucional debido a que reflejan datos importantes respecto a la misión de la Entidad

Tabla 3

Tipos de indicadores de acuerdo a su jerarquía

Tipo de indicadores	Fuente	Uso	Herramienta
Institucionales	PEI (excluyendo Proyectos de inversión)	Seguimiento a las metas de la SNR con relación al Plan Nacional de Desarrollo y al Plan Estratégico del Sector Justicia	Sinergia
		Seguimiento al Plan Estratégico Institucional	Strategos
	Proyectos de inversión	Seguimiento a los Proyecto inversión	SPI, SUIFP
		Seguimiento a las Meta SIGOB	SIGOB
		Seguimiento a las Meta Conpes	SisConpes
		Seguimiento a las Meta Sinergia	Sinergia
	Proceso	Seguimiento a las Eficacia de las funciones de los procesos misionales	Excel
		Seguimiento a las Efectividad de las funciones Misionales	Excel
		Los definidos por la Oficina Asesora de Planeación.	Excel
	Gestión del Proceso	Proceso	Eficacia de la gestión del proceso
Eficiencia de la gestión del proceso			Excel
Efectividad de la gestión del proceso			Excel

5.1 Indicadores de Eficiencia

Este tipo de indicadores pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo. Así las cosas, la medición del logro se puede contrastar con la cuantificación de los diferentes costos en los que se puede incurrir en su cumplimiento, no solo los monetarios, sino también los temporales y los relacionados con el uso del recurso humano, entre otros.

Ejemplos de indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula
Promedio de usuarios atendidos por funcionario	Número de usuarios atendidos/Número de funcionarios.
Costo promedio por visita	Costo total plan de visitas/ Número de visitas

Tasa de congestión	$\frac{\text{Número de expedientes registrados en el periodo} + \text{número de expedientes pendientes en el inicio del período}}{\text{Expedientes resueltos en el periodo.}}$
Porcentaje de PQRS atendidas dentro de los términos	$\frac{\text{PQRS atendidas dentro de los términos}}{\text{PQRS radicadas.}}$
Promedio de días de respuesta en el trámite de las devoluciones de dinero	$\frac{\text{Sumatoria (Fecha de consignación correspondiente a la devolución - Fecha de radicación de la solicitud)}}{\text{Total Solicitudes}}$

5.2 Indicadores de Eficacia

Los indicadores de eficacia, buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente. En este sentido, este tipo de indicadores no consideran la productividad del uso de los recursos disponibles con los que se cuenta para la consecución de los logros, se concentran en establecer el cumplimiento de los diferentes planes y programas de cualquier entidad, por lo que facilita la medición del grado en el que una meta ha sido cumplida teniendo en cuenta los plazos y las demás disposiciones estipuladas.

Ahora bien, las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren los objetivos de una entidad a saber son: cobertura, focalización y la capacidad de cubrir la demanda.¹¹

En ese sentido, la **cobertura** es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece la entidad, son capaces de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones, es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

La **focalización** se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecido. Este indicador permite verificar si los usuarios reales a los que se está cubriendo coinciden con la población objetivo.

La **capacidad de cubrir la demanda**, es una medición más restringida que la de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea la “demanda potencial”, sólo dice que parte de la demanda real que se enfrenta está siendo satisfecha en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

¹¹ Tomado de Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 64-65

Ejemplos de indicadores de eficacia

Indicador	Fórmula
Porcentaje de cumplimiento del programa de visitas	$\frac{\text{Número de vistas generales ejecutadas}}{\text{Número de visitas generales programadas}}$
Porcentaje de ORIP accesibles para discapacitados	$\frac{\text{Número de ORIP accesibles para discapacitados}}{\text{Número total de ORIP}}$
Variación de las ORIP visitadas comparación con el año anterior	$\frac{(\text{Cantidad de ORIP visitadas en la vigencia actual} - \text{Cantidad de ORIP visitadas en la vigencia anterior})}{\text{Cantidad de ORIP visitadas en la vigencia anterior}}$
Estudios traditicios realizados	$\frac{\text{Estudios traditicios realizados en la vigencia}}{\text{Estudios traditicios solicitados}}$

5.3 Indicadores de Efectividad

Para Armijo, “los indicadores de impacto son desarrollados en su mayoría en el marco de compromisos de gestión pública, donde existen responsabilidades establecidas respecto de su monitoreo y evaluación.” (Armijo, 2011, p. 112). De acuerdo con lo anterior, los indicadores de impacto o efectividad buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios.

Luego de llevar a cabo la caracterización de la población objetivo, los resultados de la medición de los indicadores de efectividad deben definir cuál es el impacto en dicha población y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver sus necesidades

Ejemplos de indicadores de efectividad

Indicador	Fórmula
Porcentaje de variación de quejas y reclamos en un periodo	$\frac{(\text{Cantidad de quejas y reclamos periodo actual} - \text{Cantidad de quejas y reclamos periodo anterior})}{\text{Cantidad de quejas y reclamos periodo anterior}}$
Porcentaje variación de accidentes laborales durante un periodo determinado	$\frac{(\text{Cantidad de accidentes laborales periodo actual} - \text{Cantidad de accidentes laborales periodo anterior})}{\text{Cantidad de accidentes laborales periodo anterior}}$
Nivel de satisfacción del usuario	$\frac{\text{Ciudadanos satisfechos}}{\text{Total de usuarios}}$

	Ciudadanos encuestados
--	------------------------

5.4 Indicadores de economía

Los indicadores de economía permiten medir la capacidad de la Entidad para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados. Un grupo importante de indicadores de economía es aquellos que relacionan el valor de los recursos financieros empleados en la provisión de bienes y servicios con los gastos administrativos incurridos por la entidad.

Ejemplos de indicadores de economía

Indicador	Fórmula
Variación de gastos de papelería	$(\text{Valor gasto de papelería periodo actual} - \text{Valor gasto de papelería periodo anterior}) / \text{Valor gasto de papelería periodo anterior}$
Porcentaje de presupuesto asignado a la Entidad por concepto de proyecto de inversión	$\text{Presupuesto proyectos de inversión} / \text{Total presupuesto de la entidad}$

5.5 Indicadores de calidad

Estos indicadores buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece.

La calidad puede ser medida directamente sobre el servicio ofrecido por la Entidad, a través de la evaluación de las características y atributos fundamentales del mismo, o sobre el grado de satisfacción del usuario relacionado con la cortesía en la prestación del servicio, la continuidad, el cumplimiento en la entrega respecto a los tiempos establecidos, entre otros.

Ejemplos de indicadores de calidad

Indicador	Fórmula
Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado	$\text{Ciudadanos satisfechos} / \text{Ciudadanos encuestados}$

7. Construcción de indicadores

El uso y aplicación de indicadores se relaciona estrechamente con el proceso de planeación de las Entidad. Ahora bien, aunque los pasos a seguir para la construcción adecuada de los indicadores

pueden ser diversa según la metodología que se aplique, existen algunos considerados básicos que garantizan un tratamiento adecuado de la información disponible y que facilitarán la obtención de indicadores coherentes y prácticos atendiendo a los objetivos de medición especificados, los cuales se enuncian a continuación¹²

6.1 Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición

Es necesario tener claro las definiciones estratégicas básicas de la Entidad: misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y plan de acción, en el entendido de que cualquier indicador debe responder al cumplimiento del plan rector de la Entidad, permitiendo mostrar del grado de cumplimiento de esos objetivos previamente definidos.

6.2 Establecer las áreas de desempeño y actividades relevantes a medir

Los indicadores de gestión en la Entidad se encuentran presentes en todo el desarrollo del sistema de control de gestión, y como tal, contribuyen a los tres niveles de decisiones de la planificación, a saber: estratégica, de control de gestión y operativa. Desde esta perspectiva los indicadores son los elementos fundamentales para la toma de decisiones directivas y de esta manera permiten analizar el comportamiento de las variables claves y estratégicas de la entidad como tal.

A la pregunta si todas las áreas deben contar con indicadores, se debe responder previamente ¿cómo el área evaluada influye en el cumplimiento de la misión? para de esta manera pasar a establecer ¿cuál es el objetivo del área o proceso?, es decir identificar claramente el aporte del área a la definición de las orientaciones básicas del accionar de la entidad.

¿Cuántos indicadores construir y de qué tipo?

Para dar respuesta a este interrogante tenemos que:

- Los indicadores deben informar sobre las diferentes áreas de la Entidad: estratégica, misional, de apoyo y control.
- El número de indicadores debe limitarse a una cantidad que apunte a lo esencial y que ayude a captar el interés de los diferentes usuarios a los cuales va dirigido.
- Los indicadores deben facilitar el conocimiento del desempeño de los procesos (resultados intermedios) para identificar los posibles cuellos de botella, las demoras y tiempo de espera, así como el ciclo de maduración del servicio (tiempo de resolución desde el inicio de un trámite hasta su resolución).

¹² Los pasos aquí explicados han sido tomados de Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

- La Entidad debe ser capaz de utilizar y controlar el número de indicadores construidos. Mucha cantidad de información puede volverse en contra de los propios usuarios de dicha información.
- Los indicadores deben informar sobre el nivel de avance y de progreso hacia el logro de los resultados finales¹³.

Así las cosas, para los indicadores de orden institucional, será la Oficina Asesora de Planeación quien definirá las áreas y procesos que deberán ser medidos.

6.3 Definir el nombre del indicador y describir la fórmula de cálculo

Una vez definidos los aspectos relevantes que deben ser medidos, los ámbitos y dimensiones, se deben construir cada uno de los indicadores. En esta fase de debe establecerse el nombre del indicador y desarrollar las fórmulas que permitirán calcular los algoritmos que darán los valores obtenidos por el indicador¹⁴.

Ahora bien, al igual que los objetivos, todo indicador debe mantener una estructura coherente. Esta se compone de dos elementos: i) el objeto a cuantificar y ii) la condición deseada del objeto¹⁵. Adicionalmente, puede incluirse un tercer componente que incorpore elementos descriptivos¹⁶.

Claves para la formulación y nombre del indicador¹⁷

- Debe ser claro, preciso y auto explicativo.
- Que cualquier persona entienda qué se mide con ese indicador.
- Si se usan siglas o aspectos técnicos, deben definirse en una nota explicativa.
- El nombre del indicador debe permitir identificar si su evolución será ascendente o descendente.

<u>Sujeto</u>	+	<u>Verbo en participio pasado</u>
Hectáreas	+	Tituladas + a población desplazada.
Derechos de Petición	+	Atendidos + en términos de ley.

13 Tomado de Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 78- 79

14 Ibíd. P. 80.

15 Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá

16 Para el caso del indicador esta tercera parte no es indispensable y depende de la necesidad de tener una medición más precisa

17 Tomado de ARMIJO, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 81

Porcentaje de PQRDS + retomadas.

La relación formal entre cada una de las variables incluidas en el cálculo debe ser coherente con lo que se busca medir y que se ha estipulado en el nombre del indicador

Los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores:

- Porcentaje
- Tasa de variación
- Razón o promedio
- Índices

Cuando el indicador es el resultado de la relación de dos variables que están expresadas en mediciones diferentes, es **un promedio** y la unidad de medida

Cuando las variables del indicador se expresan en la misma unidad de medida es **un porcentaje**

Cuando el indicador se expresa en conteos es un **valor absoluto**.

Consejos para la formulación del indicador

- Se toma el verbo y el sujeto del objetivo.
- Se invierte su orden y el verbo se conjuga en participio.
- Se incluyen elementos de la fase descriptiva del objetivo que den cuenta de la localización, periodo de tiempo o incluso el nombre específico de la intervención pública asociada.
- No se deben incluir elementos cuantitativos del objetivo, ya que estos únicamente sirven como referencia para identificar la meta o el valor objetivo del indicador en el tiempo.

Ejemplo:

- Titular (verbo) 200.000 hectáreas a población desplazada (sujeto)
- Hectáreas + tituladas
- Hectáreas + tituladas + a población desplazada

Este indicador se puede transformar si se divide por el total de hectáreas objetivo y se multiplica por 100 esta fracción, tal como se muestra a continuación:

$$\left(\frac{\text{Hectáreas} + \text{tituladas} + \text{a población desplazada}}{\text{total de Hectáreas} + \text{a titular (objetivo)} + \text{a población desplazada}} \right) * 100$$

6.4 Validar los indicadores aplicando criterios técnicos

Lo que se busca en este paso es garantizar la obtención de indicadores balanceados, que además de cumplir con los requerimientos técnicos establecidos se conviertan en una herramienta de información útil para todos los que lo utilicen. Según lo citado en el informe sobre planificación estratégica de la CEPAL, los criterios para seleccionar los indicadores del sistema de medición, son los siguientes:

- Estar vinculados a la misión
- Medir resultados intermedios y finales
- Los datos deben ser válidos y confiables
- Tener identificados a los responsables por su cumplimiento
- Estar dirigidos a prioridades que reflejen una gestión integrada (ámbito de eficiencia, eficacia, calidad, economía).
- Útil para el personal, clientes internos y externos, interesados, entre otros.

Tabla 4

Criterios de Selección de indicadores

Criterio de selección	Pregunta para tener en cuenta	Objetivo
Pertinencia	¿El indicador expresa qué se quiere medir de forma clara y precisa?	Busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.
Funcionalidad	¿El indicador es monitoreable?	Verifica que el indicador sea medible, operable y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.
Disponibilidad	¿La información del indicador está disponible?	Los indicadores deben ser contruidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.
Confiableidad	¿De dónde provienen los datos?	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
Utilidad	¿El indicador es relevante con lo que se quiere medir?	Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Nota: Tabla tomada de: Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2009). Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores.

6.5 Establecimiento de las fuentes de los datos o medios de verificación.

Es necesario identificar las fuentes de información confiables para las variables definidas previamente dentro de la relación formal del indicador, asimismo, se deben establecer los procedimientos propicios para la recolección y manejo de la información, estas fuentes de información producto del desarrollo de los procedimientos deben estar en el registro Activos de la Información de la Entidad.

6.6 Establecer las metas.

Metas asociadas a los objetivos, que se pretende medir, por lo que un primer referente lo constituye lo planeado por la entidad, sin embargo, también es posible establecer un referente respecto de otras entidades similares o comparables o respecto de datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.

Una meta se define como: “la expresión concreta y cuantificable de los logros que la organización planea alcanzar en el año (u otro periodo de tiempo) con relación a los objetivos estratégicos previamente definidos”, para su identificación se debe tener en cuenta:

- Abarcar el conjunto de dimensiones de desempeño de la gestión: eficiencia, eficacia, calidad y economía.
- Debe estar definida en base a la generación de compromisos internos, por lo tanto su cumplimiento no debe depender de otras entidades o de factores exógenos.

Deben tener un componente de realismo, es decir que puedan ser alcanzadas con los recursos humanos y financieros disponibles.

Las metas deben ir en concordancia con los objetivos que se desean conseguir, las características fundamentales de estas son:

- Especifican un desempeño medible (se expresan en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio)
- Especifican la fecha tope o el período de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual)

Así las cosas, debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

6.7 Establecer supuestos

Según el informe sobre planificación estratégica de CEPAL los supuestos deben considerar aspectos tales como:

- Aspectos no controlables por la Entidad
- Variaciones del tipo de cambio, o de determinados precios pueden afectar niveles de ingresos esperados, tarifas, etc.
- Aprobaciones de procesos por entes externos en la que hay probada posibilidad (norma o procedimiento externa) que puede alterar la programación)
- Flujo de recursos internacionales, etc.

6.8 Monitoreo y evaluación

La Oficina Asesora de Planeación realizará la etapa de monitoreo y evaluación de manera trimestral con el fin de medir el desempeño de los procesos ejecutados por medio de la información aportada por medio de los indicadores establecidos por la entidad, asimismo es fundamental para evaluar si la evolución del desempeño se adecua a lo estipulado en el plan de acción, o si es necesario adelantar acciones que permitan dar cumplimiento a las metas esperadas.

A partir de dicho monitoreo se establecerán los informes de resultados y desempeño pertinentes.

6.9 Comunicar e Informar

Los indicadores pueden ser utilizados para diferentes propósitos, dependiendo del objetivo de la evaluación, el ámbito en que se realiza y los usuarios a los que se dirige, por lo que para la comunicación de los resultados es necesario tener en cuenta que los indicadores “no siempre podrán dar cuenta en forma integral del desempeño institucional, requiriéndose de otros antecedentes complementarios para esto, lo que refuerza un uso prudente de esta información”, razón por la cual se hace necesario trabajar baterías de indicadores, que permitan desde diferentes puntos de vista el análisis de la situación y las medidas correctivas de ser necesario.

Así mismo enfocar la comunicación de acuerdo a los interesados, si los resultados están orientados a la rendición de cuentas a la ciudadanía, su presentación exige en lo posible un componente educativo, un lenguaje sencillo y entendible, para que puedan cumplirse con las expectativas de dichos usuarios frente a la información suministrada.

Por su parte los informes para la Alta Dirección, estos se realizarán de manera semestral de modo tal que pueda dar una línea base para el análisis o una continuidad de los procesos, para efectos de una acertada toma de decisiones.

6.10 Formatos para las Indicadores

La construcción de indicadores debe plasmarse en el formato Hoja de vida del indicador, la cual se muestra a continuación:

Ilustración 4 Hoja de Vida de un indicador

 Macroproceso: Proceso: Grupo de Trabajo :												
Hoja de Vida de Indicadores												
No.	Nombre Indicador	Objetivo Del Indicador	Unidad Medida	Clasificación	Formula	Origen Numerador	Origen Denominador	Frecuencia (Recolección De Datos)	Frecuencia (Reporte De Resultados)	Técnica Estadística	Meta Aceptable	Tendencia

Proyectó: _____ Cargo: _____
 Revisó: _____ Cargo: _____
 Aprobó: _____ Cargo: _____

Clasificación

E1	Eficiencia
E2	Eficacia
E3	Efectividad

Tendencia

Desc	Descendente
Est	Estable
Asc	Ascendente

Para el diligenciamiento se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

(i) Hoja de vida del indicador

Ítem	Explicaron
Macroproceso:	Nombre del Macroproceso al que está asociado el Proceso
Proceso:	Identifica el nombre del proceso al cual pertenece el indicador.
Grupo de Trabajo:	Nombre del Grupo de Trabajo al que está asociado el proceso
Número:	Corresponde al código asignado en el listado maestro de documentos, este espacio es de uso exclusivo de la OAP
Nombre del Indicador:	Nombre que identifica al indicador.
Objetivo del indicador:	Señala el para qué se establece el indicador y qué mide.
Unidad de medida:	Magnitud referencia para la medición. Ejemplo: Porcentaje, Número de asesorías.
Clasificación:	Defina el tipo de indicador de calidad, si es de eficiencia, eficacia, efectividad o calidad
Formula del indicador:	Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.
Origen del Numerador:	Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador (Activo de la información). Por ejemplo: Sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.
Origen del Denominador:	Señala la(s) fuente(s) de las cuales se obtiene la información para el cálculo del indicador (Activo de la información). Por ejemplo: Sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.
Frecuencia de Recolección de Datos:	Indique el período de tiempo en el cual va a medir.
Frecuencia de Reporte de Resultados:	El periodo de tiempo en que se está reportando y analizando los resultados del indicador, de acuerdo con los lineamientos dados por la Entidad.
Técnica Estadística Grafica:	Definir el tipo de gráfico con el que va a mostrar los resultados así: si la medición es mensual o bimensual utilice el grafico de líneas, si es trimestral o semestral utilice el grafico de barras.
Meta Aceptable:	Es el valor que se espera alcance el indicador.
Tendencia:	Señala el patrón de comportamiento del indicador así: Ascendente, estable o descendente
Proyecto:	Nombre de quien formula
Revisó:	Nombre del responsable del Proceso y su cargo.
Aprobó:	Nombre del responsable del Macroproceso y su cargo.

Reporte y Seguimiento por parte del responsable

El seguimiento del indicador implica el diligenciamiento de la hoja de reporte de datos y la hoja de análisis cualitativo, de acuerdo con la frecuencia establecida en la hoja de vida del indicador

Hoja Reporte de datos

Reporte de Datos: Evidencia los datos de las variables y el resultado del indicador de acuerdo con la periodicidad

Ilustración 5 Reporte de Datos

No.		NOMBRE		FORMULA		REPORTE DE DATOS													Total
						Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
										1%				1%					
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
						#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	

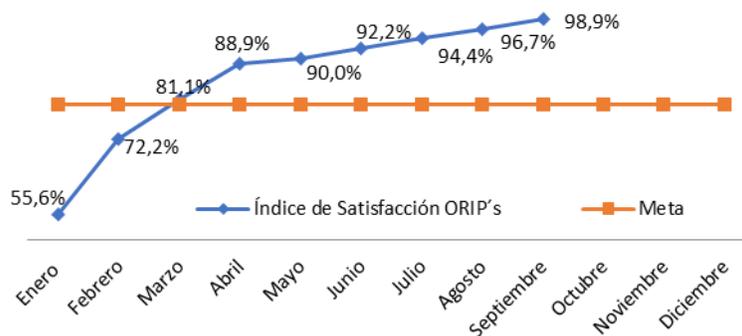
Ítem	Descripción
Número	Corresponde al código asignado en el listado maestro de documentos, este espacio es de uso exclusivo de la OAP
Nombre del Indicador	Nombre que identifica al indicador.
Formula del indicador	Fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador.
Variables	Coloque las variables definidas en la sección formula del indicador. Numerador: Variable del Numerador en caso de ser un promedio, porcentaje o un valor absoluto Denominador: Variable del Denominador en caso de ser un promedio, porcentaje.
Índice	Es el resultado de la operación matemática utilizada.
Meta	Dato establecido en la hoja de vida del indicador.

8. Interpretación y Análisis de los indicadores¹⁸

Una vez se lleve a cabo la evaluación del indicador, es fundamental relacionar dicho resultado con la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso. El análisis de la tendencia se puede clasificar en tres categorías, de la siguiente manera

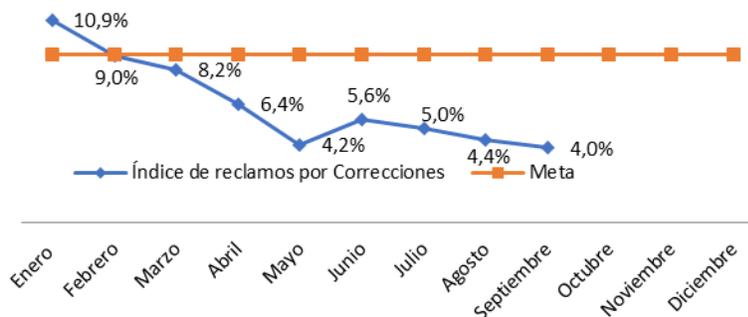
Tendencia Ascendente:

Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo.



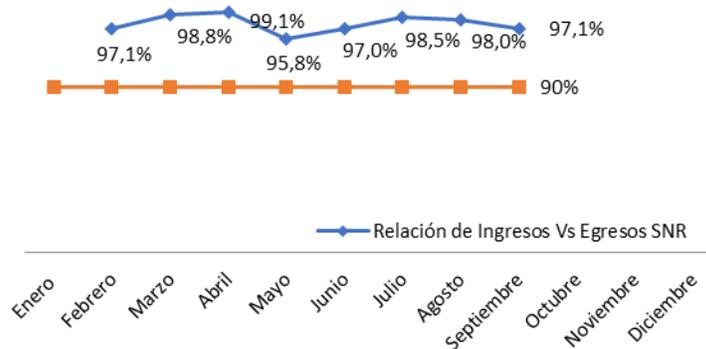
Tendencia Descendente:

Cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo. Los indicadores de este tipo de tendencia son los relacionados con reclamos, riesgos ocupacionales, accidentes de trabajo, pérdidas y desperdicios.



Tendencia Estable:

Cuando el comportamiento histórico del valor de indicador es constante. Los indicadores relacionados con esta tendencia son los de inventarios.



¹⁸ Armijo, M. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). P. 91

Estas tendencias deben llevar a preguntarse las razones y circunstancias de por qué se obtuvo ese nivel de resultado y si se encuentra fuera de los límites planteados al inicio de la construcción del indicador.

En general: Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendentes.

Los indicadores de tiempos promedio de respuesta a los usuarios son descendentes.

Los indicadores que miden capacidad de utilización de recursos son ascendentes.

Los indicadores que miden errores son descendentes.

Los indicadores que miden satisfacción de usuarios son ascendentes¹⁹

¹⁹ Ibid. P. 81

 <p>Macroproceso: Proceso: Grupo de Trabajo :</p>		Graficos y Analisis
NOMBRE INDICADOR	ANALISIS CUALITATIVO DE DATOS Y TENDENCIAS PRIMER TRIMESTRE	
	←	
	ACCIONES PARA LA MEJORA	
	No.Formato Acción	Correctiva-

En este espacio debe explicar detalladamente las causas del comportamiento del indicador, realizar comparativos con periodos anteriores y realizar

Espacio para la grafica

En caso de no cumplir con la meta, del periodo, debe levantar una acción correctiva

Digite el Número del formato de la acción

9. Glosario

Proceso: Los procesos son un conjunto de actividades relacionadas entre sí o que interactúan, transformando elementos de entrada en elementos de salida. En estas actividades pueden intervenir partes interesadas tanto internas como externas.

Factor: Elemento, circunstancia, influencia, que contribuye a producir un resultado.

Crisis: Situación grave y decisiva que pone en peligro el desarrollo de un asunto o un proceso.

Crítico: Perteneciente o relativo a la crisis.

Éxito: Es el resultado feliz y satisfactorio de un asunto, negocio o actuación.

Factor crítico de éxito: Causa o circunstancia, elemento y/o componente, a nivel interno y externo de la Planeación Institucional, Sistemas de Gestión y Procesos, que contribuyen con el éxito de la entidad.

Indicador: Es una representación (cuantitativa preferiblemente) establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado.

Habilidades blandas: son una combinación de habilidades sociales, habilidades de comunicación, rasgos de la personalidad, actitudes, atributos profesionales, inteligencia social e inteligencia emocional, que facultan a las personas para moverse por su entorno, trabajar bien con otros y realizar un buen desempeño.

Habilidades duras: son los conocimientos técnicos que posee el empleado, como consecuencia de haberlos adquirido mediante la experiencia, o a través de una institución académica.

10. Referencias Bibliográficas

- **Armijo, M. (2011).** Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- **Armijo, M. (29 de Octubre de 2012).** Cepal.org. Obtenido de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/4/1470/INDICADORES_IEN.pdf
- **Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP. (2018).** Guía para la construcción y análisis de Indicadores de Gestión Bogotá.
- **Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2005).** Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá.
- **Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2009).** Guía Metodológica para la Formulación de Indicadores. Bogotá: DNP.

VERSIÓN DE CAMBIOS			
Código:	Versión:	Fecha:	Motivo de la actualización:
MP - CNGI - PO - 02 - PR - 04 - GI - 01	01	20/04/2021	<p>Se hace necesario la actualización del procedimiento Por solicitud del proceso de fecha 14-06-2022, se modifica el procedimiento Formulación de indicadores de gestión, introduciendo en el formato de indicadores de gestión la identificación de los factores críticos de éxito.</p> <p>Se separaron los procedimientos Formulación de indicadores de gestión y Seguimiento a la gestión de los procesos y a la planeación institucional, con el fin de diferenciar los procesos y los proyectos.</p> <p>Se crea políticas de operación del procedimiento Formulación de indicadores de gestión.</p> <p>A la guía para la construcción de indicadores se le introdujo el capítulo de factores críticos de éxito.</p> <p>Se agrega al formato de indicadores de gestión una pestaña para poder identificar los factores críticos de éxito</p>

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN					
ELABORÓ	REVISIÓN METODOLÓGICA	APROBÓ		Vo.Bo Oficina Asesora de Planeación	
Diego Alejandro Peñaloza Cubillos	José Octavio Moreno Orjuela	Juan Carlos Torres	Coordinador Grupo de Arquitectura Organizacional y Mejoramiento Continuo.	Ingrid Marcela Garavito Urra	Jefe Oficina Asesora de Planeación
Contratista Oficina de Planeación	Contratista Oficina de Planeación			Juan Carlos Torres	Coordinador Grupo de Arquitectura Organizacional y Mejoramiento Continuo
Fecha: 27 de Mayo de 2022	Fecha: 07 de Junio de 2022	Fecha: 14 de Junio de 2022		Fecha Aprobación: 14 de Junio de 2022	