

	GUÍA METODOLÓGICA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y SEGUIMIENTO A INDICADORES		
	Procedimiento relacionado: Todos	Código:	
		Versión:	1
	Proceso al que pertenece: Administración Integral de la Gestión	Fecha:	18-11-2020
Páginas:		7	

1. Generalidades de indicadores

1.1 Definición 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 caso¹.

1.2 Características de indicadores

Es de precisar que los indicadores tienen sentido si se enmarcan en una visión estratégica, con políticas claras que le den sentido a los resultados y con significados compartidos que permitan asumir cursos de acción acordes con los parámetros de referencia que se estén empleando². En general al establecer un sistema de indicadores se debe involucrar tanto los procesos operativos como los estratégicos, teniendo en cuenta la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos de la entidad. Para asegurar que el indicador cumpla con su función, se recomienda evaluar las siguientes características como medida de verificación:

Característica	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución.
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.
Confiabilidad	Digno de confianza independiente de quién realice la medición.
Simplicidad	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.

¹ 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.

² Hernandez, G. (2014). Índices de gestión en una empresa del sector público: El caso SENA. Bogotá. P. 1

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 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. Esto implica que el indicador y el objetivo que pretende evaluar sea lo más consensual posible dentro de la institución.
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 identificar los distintos cambios de las variables a través del tiempo.

Tabla 1 Características indicadores

1.3 Tipología indicadores

El DANE sugiere una clasificación de acuerdo a la tipología de los indicadores, para el caso puntual, se clasificarán los indicadores por parámetros de calidad, estos dan cuenta de la dinámica de actividades específicas; deberán medir la eficiencia y eficacia, de modo que permitan introducir los correctivos necesarios o los cambios requeridos dentro del transcurso del proceso, ya que informan sobre áreas críticas del mismo³.

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. Básicamente, en términos económicos, este tipo de indicadores se refieren a la consecución y el aprovechamiento de los insumos que deben ser adquiridos en una escala de tiempo oportuno, al mejor costo posible, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable.

Ejemplo: Según los informes semestrales de PQRSE, un asesor tiene la capacidad de atender en promedio 300 usuarios al mes. Se desea saber qué tan eficiente es el servicio a la comunidad y se conoce que el número de usuarios atendidos el último mes fue de aproximadamente 1680, actualmente el área de atención cuenta con 5 asesores.

$$I = \frac{\text{Usuarios atendidos}}{\text{Número de asesores}}$$

³ Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial DANE

$$I = \frac{1680}{5} = 336 \text{ Usuarios por asesor}$$

Lo anterior indica que cada asesor está atendiendo a 336 usuarios al mes. Si comparamos este número con la capacidad promedio de atender a un usuario, que inicialmente se dijo que serían 300, entonces podemos tener una apreciación acerca del comportamiento de la eficiencia de cada asesor, para este caso, el nivel de eficiencia es superior ya que sobrepasa la capacidad.

Indicadores de eficacia: Este tipo de indicadores busca determinar el cumplimiento de metas establecidas 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, 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.

Ejemplo: Se desea saber si se cumple la meta establecida para la creación de nuevos programas en la Universidad Católica Luis Amigó Sede Medellín. La meta para el año 2019 fue del 2%, el número de programas activos en la sede es de 50 y para en el año se crearon 2 programas.

$$I = \frac{\text{Número de programas nuevos}}{\text{Total de programas activos}} * 100$$

$$I = \frac{2}{50} * 100 = 4\%$$

La información arrojada por este indicador es que el aumento en la creación de nuevos programas fue del 4% respecto al total de programas activos dentro de la institución. Teniendo en cuenta la meta previamente establecida, es posible afirmar que se cumple y supera el objetivo.

Indicadores de efectividad: Este tipo de indicadores involucran eficiencia y eficacia, involucra el cumplimiento de los objetivos programados en un periodo de tiempo, pero también el uso eficiente de los recursos involucrados. En otras palabras, con este tipo de indicadores se mide el impacto en el logro de los resultados.

Ejemplo: Con el objetivo de medir la contribución de la Universidad Católica Luis Amigó en proyectos de transformación social, se desea conocer el porcentaje de proyectos que generan impacto social con referencia en el total de proyectos ejecutados. Se tienen datos que, de 60 proyectos puestos en marcha en el anterior periodo académico, 55 de ellos generaron el impacto social esperado.

$$IE = \frac{\text{Proyectos que generaron impacto social esperado}}{\text{Total proyectos desarrollados}} * 100$$

$$IE = \frac{55}{60} * 100 = 92\%$$

Del total de proyectos desarrollados durante el periodo anterior, el 92% de ellos generaron el impacto social esperado. Es posible entonces, afirmar que se cumple con el aporte institucional de generar un impacto positivo en la comunidad.

Como parte al seguimiento de algunas instituciones al comportamiento financiero, se tiene en cuenta otra tipología adicional.

Indicadores de economía: Este tipo de indicadores miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud del programa para atraer recursos monetarios ajenos a él que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros prestados. La diferencia de este tipo de indicadores con los indicadores de eficiencia es que no responden al cumplimiento de un objetivo, sólo buscan observar el comportamiento de los recursos financieros.

2. Construcción de indicadores

2.1 Pasos para la construcción de indicadores



Ilustración 1 Pasos para la creación de indicadores

1. Analizar el objetivo del proceso
Identificar los objetivos de cada proceso para tener claridad sobre lo que se desea medir.
2. Establecer el propósito del indicador
Definir cuál es el propósito para el cual se quiere plantear el indicador y para qué se hará la medición.
3. Definir el alcance
Tener en cuenta lo que abarcará la medición, lo que es posible medir y lo que no.
4. Definir nombre de indicador
El nombre debe ser claro, conciso y coherente con lo que se desea medir.
5. Construir el índice

Definir la expresión matemática bajo la cual se calculará el indicador, esto incluye la definición de variables que intervienen.

6. Definir tipología del indicador

Ubicar al indicador en la tipología de acuerdo a la definición dada en la presente guía.

7. Identificar las fuentes de información

Identificar el origen de los datos, ya sean cuantitativos o cualitativos. Estos dependen del proceso y su manejo de documentación, pueden ser archivos, informes, estadísticas, entre otros.

8. Establecer la frecuencia de medición

Definir el periodo para el cual se va a recolectar y calcular la información.

9. Identificar el responsable del indicador

Identificar quién dará cuenta sobre la información para dar seguimiento al indicador, recolectar la información y sugerir planes de acción o mejora.

10. Validar los indicadores propuestos (CREMA)

El Banco Mundial desarrolló una metodología a través de la cual es posible hacer una validación técnica de los indicadores. Esta se compone de cinco criterios:

Validación de indicadores	
Claro	Preciso e inequívoco
Relevante	Apropiado al objetivo
Económico	Disponible a un costo razonable
Medible	Abierto a validación independiente
Adecuado	Ofrece una base suficiente para estimar el desempeño

Ilustración 2 Validación de indicadores

Para la validación del cumplimiento de estos criterios, se sugiere plantearse las siguientes preguntas y verificar el nivel de cumplimiento.

C: ¿Es el indicador suficientemente preciso para garantizar una medición objetiva?

R: ¿Es el indicador un reflejo directo del objetivo?

E: ¿Es el indicador capaz de emplear un medio práctico y asequible para la obtención de datos?

M: ¿Están las variables del indicador suficientemente definidas para asegurar que lo mismo que se mide hoy es lo mismo que se medirá posteriormente, independientemente de quien realice la medición?

A: ¿Es el indicador suficientemente representativo del total de resultados deseados y el comportamiento de él puede ser observado periódicamente?

Lo ideal es que luego de hacer la validación, el indicador cumpla con todos los criterios, en caso de que no, se recomienda hacer los ajustes necesarios y de no cumplir, evaluar entonces la posibilidad de descartar el indicador.

2.2 Documentación

Posterior a la construcción del indicador, es necesario registrar toda la información en una hoja de vida, aquí se consignarán detalladamente las características del indicador.

Hoja de vida del indicador

Proceso: Especificar el proceso para el cual funcionará el indicador.

Objetivo del proceso: Mencionar el objetivo propio del proceso.

Nombre del indicador: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 04.

Propósito: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 02.

Variable: Especificar cuáles son las variables involucradas en el comportamiento del indicador.

Índice: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 05.

Responsable: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 09.

Frecuencia: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 08.

Fuente de información: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 07.

Tipo de indicador: De acuerdo a lo establecido en el presente documento sección 2.1 numeral 06.

Meta: Definir el criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer niveles o límites de logro de objetivo.

Tendencia: Definir cuál es el comportamiento que presenta el indicador.

Toda esta información se encuentra disponible en el formato Hoja de vida del indicador, en cada uno de los procesos del sistema de gestión.

3. Seguimiento y control

Con la finalidad de que la información recolectada por medio de indicadores cumpla con su función principal de permitir un análisis y toma de decisiones es fundamental que se cuente con herramientas que permitan hacerles seguimiento. Para ello, se diseñó una herramienta de medición

basada en Balanced Scorecard la cual permite monitorear el comportamiento de los indicadores, hacer análisis y tomar decisiones.

La información pertinente a cada indicador será suministrada por cada responsable dentro de los procesos a la Dirección de planeación, quienes se encargarán de recolectar y consolidar la información.

Basados en la información que contiene cada indicador, con el seguimiento se tendrá disponible información de dos tipos:

- Resultado arrojado directamente del cálculo mediante el índice.
- Resultado proveniente de la comparación de lo que arroja el índice con la meta establecida previamente.

4. Referencias

¹ 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.

² Hernandez, G. (2014). Índices de gestión en una empresa del sector público: El caso SENA. Bogotá. P. 1

³ Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores. Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial DANE