

 INCIVA <i>Patrimonio vital</i>	MANUAL DE INDICADORES	VERSION : 00	
		FECHA : JUNIO 11 DE 2015	Página 1 de 16

Manual de Indicadores



ELABORADO POR:

Dra. María Leonor Caycedo García
Asesora de Planeación

APROBADO POR:

**Comité Coordinador del Sistema de Control Interno
y de Calidad- Acta No.22**

JUNIO 11 DE 2015

CONTENIDO

I.	INTRODUCCION.....	2
II.	MARCO LEGAL	3
III.	ORIGEN DE LOS INDICADORES.....	5
IV.	DEFINICION DE INDICADOR.....	6
V.	LOS INDICADORES DE GESTION Y LA PLANEACION ESTRATEGICA	6
VI.	VENTAJAS.....	6
VII.	CARACTERISTICAS ACERCA DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS EN UN INDICADOR.....	7
VIII.	CARACTERISTICAS DE UN INDICADOR SOBRE SU UTILIDAD PARA EL USUARIO.....	8
IX.	TIPO DE INDICADORES PARA LA GESTION PUBLICA	9
X.	COMO SE CONSTRUYE EL INDICADOR.....	10
XI.	CONCEPTOS DE CALCULO DE INDICADORES.	10
XII.	IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE INDICADORES.....	11
XIII.	ROL DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACION.....	12
XIV.	ROL DE LOS LIDERES DE PROCESO	13
XV.	INSTRUCCIÓN PARA DILIGENCIA HOJA DE INDICADORES	15

MANUAL DE INDICADORES INCIVA

I. INTRODUCCION

El Manual de indicadores es un insumo base para la elaboración y construcción de los indicadores por cada uno de los procesos al interior del INCIVA siendo una herramienta propositiva para utilizar de manera permanente y de consulta por cada uno de los funcionarios de la entidad, en especial por los líderes de proceso quienes son los encargados de la definición de los mismos.

Con la medición de indicadores se pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del seguimiento y control de la gestión dentro de la entidad, convirtiéndose en un instrumento que suministre a la dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva como elemento válido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparativa frente a sus resultados, buscando un mejor y óptimo desempeño.

II. MARCO LEGAL :

LEY 190 DE 1995 : “ por la cual se dictan normas tendientes a preservar la moralidad en la administración pública y se fijan disposiciones con el fin de erradicar la corrupción administrativa”

Artículo 48 : “ a partir de la vigencia de ésta ley, todas las entidades públicas de la rama ejecutiva deberán establecer, a más tardar el treinta y uno (31) de diciembre de cada año, los objetivos a cumplir para el cabal desarrollo de su funciones durante el año siguiente, así como los planes que incluyan los recursos presupuestados necesarios y las estrategias que habrán de seguir para el logro de esos objetivos, de tal manera que los mismos puedan ser evaluados de acuerdo con los indicadores de eficiencia que se diseñen para cada caso, excepto los gobernadores y alcaldes a quienes en un todo se aplicará lo estipulado en la ley que reglamentó el artículo 259 de la Constitución Política referente a la institución del voto programático.

Parágrafo : A partir de la vigencia de ésta ley, todas las entidades públicas diseñarán y revisarán periódicamente un manual de indicadores de eficiencia para la gestión de los servidores públicos, de las dependencias y de la entidad en su conjunto, que deberán corresponder a indicadores generalmente aceptados. El incumplimiento reiterado de las metas establecidas para los indicadores de eficiencia por parte de un servidor público, constituirá causal de mala conducta.”

LEY 872 DE 2003 : Reglamentada por el Decreto Nacional 4110 de 2004, Reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 4295 de 2007 “Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del poder público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Artículo 4 : Requisitos para su implementación : numerales b,c,d,h,e,i, Parágrafo 1: “ *Este sistema tendrá como base fundamental el diseño de indicadores que permitan como mínimo, medir variables de eficiencia, de resultado y de impacto que faciliten el seguimiento por parte de los ciudadanos y de los organismos de control, los cuales estará a disposición de los usuarios o destinatarios y serán publicados de manera permanente en las páginas electrónicas de cada una de las entidades cuando cuenten con ellas”*

Como herramienta para la implementación de la Ley 872 de 2003, se crea la norma técnica Colombiana NTCGP1000, la cual establece los principios y parámetros de gestión cuyo cumplimiento se facilita a través de la formulación de indicadores; los numerales relacionados son :

5.6 Revisión por la dirección, numeral 5.6.2 Información para la revisión, contempla en el ítem b). el desempeño de los procesos.

8. Seguimiento y medición en sus numerales:

8.2.1. Satisfacción del cliente, como una de las medidas del desempeño del sistema de Gestión de la Calidad, la entidad debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la entidad. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.

8.2.4. Seguimiento y medición de producto y/o servicio. La entidad debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto y/o servicio para verificar que se cumplen sus requisitos.

8.4 Análisis de datos. La entidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe incluir los datos generados por el sistema de evaluación para el seguimiento y medición y los generados por cualquier otra fuente pertinente.

ESTATUTO ANTICORRUPCIÓN LEY 1474 DE 2011

Por la cual se dictan normas orientadas a fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

ORDENANZA 186 DE AGOSTO 18 DE 2004 : Por medio del cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en el Departamento del Valle del Cauca y en otras Entidades Descentralizadas.

Artículo Primero. Adóptese el Sistema de Gestión de Calidad de las entidades del Departamento del Valle del Cauca, conforme lo dispone la Ley 872 de 2003, para tal efecto el ejecutivo deberá ceñirse exegéticamente a los postulados de dicha norma.

Parágrafo. Dicho sistema es de Obligatoria adopción no solo para la Administración central sino también para las entidades descentralizadas.

Artículo Segundo. La Asamblea Departamental velará por el cumplimiento de este mandato legal, para la cual podrá requerir la información pertinente al Señor Gobernador del Departamento.

Objetivo: se pretende que sea una herramienta para identificar y priorizar aquellos procesos estratégicos y críticos del departamento, dirigir y evaluar el desempeño institucional, con indicadores que permitan mediar las variables de eficiencia, resultado y de impacto, permite detectar y controlar procesos para disminuir la duplicidad de funciones, ajustar procedimientos, facilitar el control político.

III. ORIGEN DE LOS INDICADORES

ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS:

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención antes puesta en las llamadas “actividades- medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización.

El enfoque basado en el “proceso” y la mayor preocupación por las actividades (medios) fueron sustituidos por un enfoque centrado en los resultados y objetivos alcanzados (fines).

La preocupación acerca de “cómo” administrar pasó a ser la preocupación de “por qué o para qué” administrar.

El énfasis en hacer correctamente el trabajo para alcanzar la eficiencia pasó al énfasis en hacer el trabajo más relevante para los objetivos de la organización, con el fin de lograr eficacia.

El trabajo pasó de ser un fin en sí mismo, a ser un medio para obtener resultados.

Se aplicará a todos los procesos de acuerdo al mapa estratégico que define las metas del plan estratégico y en los procesos de apoyo el indicador será el cumplimiento del plan de acción.

IV. DEFINICION DE INDICADOR

Es la representación de una realidad en forma cuantitativa.

Indicador de gestión:

Medida de seguimiento y evaluación a la gestión, para asegurar que las actividades vayan en el sentido correcto y permitan evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

V. LOS INDICADORES DE GESTIÓN Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los indicadores de Gestión son una manifestación de los objetivos estratégicos del INCIVA a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la entidad. Reflejan la estrategia corporativa a todos los funcionarios. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

VI. VENTAJAS

- **Riesgo**

Eliminan y reducen el riesgo, ya que se tiene en el caso de cada proceso, a través de su plan de acción el norte estratégico claramente definido.

- **Consecución de Objetivos**

Aumentan la eficacia y eficiencia, mediante resultados que permiten evaluar la buena utilización de los recursos y el cumplimiento de metas.

Aumentan el rendimiento en la consecución de los objetivos, al definir mecanismos e indicadores que faciliten que los objetivos sean alcanzables y comprensibles en la generación de resultados.

Permiten un monitoreo y seguimiento con metas claras y medibles gracias al flujo permanente de información y a la adecuada asimilación en la toma de decisiones, mostrando el avance de los procesos y la potencialización del mejoramiento continuo.

- **Satisfacción del cliente:**

Identifica las prioridades para la entidad; en la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para el INCIVA, así lo comunicará a sus funcionarios y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- **Gerencia del cambio:**

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

- **Monitoreo del proceso:**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

VII. CARACTERÍSTICAS ACERCA DE LA CONFIABILIDAD DE LOS DATOS EN UN INDICADOR

DISPONIBILIDAD: Los indicadores deben ser construidos a partir de las variables sobre las cuales existan registros estadísticos llevados de forma continua.

CONFIABILIDAD: Los datos que genera el indicador deben dar una demostración convincente de que los objetivos están siendo alcanzados, basados en la observación y no subjetivamente. Los datos deben ser medidos siempre de la misma manera, sin importar la persona que realice la medición.

CALIDAD: Los indicadores pueden ser mejorados permanentemente si son integrados en un marco coordinado de estadísticas, que de manera congruente, permita un manejo adecuado de los datos. Es importante que los datos mantengan una metodología uniforme que garantice su continuidad en el tiempo, para medir evolución y comportamiento en el periodo.

VIII. CARACTERISTICAS DE UN INDICADOR SOBRE SU UTILIDAD PARA EL USUARIO

APLICABILIDAD:

Un indicador debe responder a una circunstancia que haga necesaria su generación y por ende, su utilización dentro de los procesos de seguimiento y evaluación.

NO REDUNDANCIA:

Debe expresar por sí mismo el fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad de que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, lo que lleva a que la información contenida en ellos sea muy similar, surgiendo la posibilidad de utilizar sólo uno.

INTERPRETABILIDAD:

Que sean fáciles de entender por todos los interesados, aun cuando no sean especialistas.

PREDICTIVO:

La información obtenida a partir de los indicadores, debe facilitar la realización de estudios de análisis en los cuales se encuentren ejercicios de proyecciones, pronósticos o simulaciones.

COMPARABILIDAD:

Las anomalías percibidas en los indicadores, pondrán de manifiesto los problemas de coherencia y de cobertura presentes en las estadísticas que sirven de base para su construcción. Con base en esto, puede reflejarse el estado de la información, a partir del estado de los indicadores.

OPORTUNIDAD:

Los indicadores deben poder construirse en el corto plazo, para facilitar la evaluación y el reajuste de las metas.

IX. TIPO DE INDICADORES PARA LA GESTION PUBLICA

INDICADORES DE EFICACIA O EVALUACION:

Están relacionados con los logros a corto y largo plazo, y al cumplimiento de la gestión y la consecución de las metas previstas; es decir, permite comparar lo logrado con lo esperado; está relacionado con la respuesta al interrogante del **QUE** se hizo.

Ejemplo:

Nombre de Indicador: Proyectos de investigación

Meta : 5 investigaciones al año

Variable 1: Investigaciones realizadas en el año X1

Variable 2: Investigaciones Programadas en el año X1

Resultado año X1: ≥ 5 Investigaciones (se compara con la meta esperada), si cumple la meta fue eficaz la gestión; si < 5 no se cumplió la meta.

INDICADORES DE EFICIENCIA O GESTIÓN:

Son la representación cuantitativa de una variable en relación con otra, que permite medir los procesos, acciones y operaciones adelantadas y el óptimo aprovechamiento de los recursos para su realización; es la respuesta al **COMO** se hizo.

Ejemplo:

Nombre de Indicador: Tiempo promedio por proyecto de investigaciones

Meta: 6 meses por proyecto

Variable 1: Meses empleados por proyecto realizado

Variable 2: No. de proyectos realizados

Resultado en el año X:

Tiempo promedio por proyecto ≤ 6 meses, la gestión fue eficiente, > 6 meses la gestión no fue eficiente.

INDICADORES DE IMPACTO O EFECTIVAD:

Los indicadores de impacto son generalmente diferenciados en dos: de efecto o de corto plazo y de consecuencia o de largo plazo. Los primeros están

relacionados con los logros a mediano plazo de un plan, programa o proyecto y al cumplimiento de sus objetivos en una área determinada; y los segundos son los que miden el grado máximo de cumplimiento de los objetivos con respecto, al grupo, o al espacio donde se desenvuelve la acción institucional; se relacionan con los logros a largo plazo y son objeto de monitoreo en intervalos grandes de tiempo; es la respuesta al **PARA QUE** se hizo.

Ejemplo:

Nombre del Indicador: Preservación de patrimonio Arqueológico

Meta: elaboración del 70% de los planes de manejo arqueológicos solicitados.

Variable 1: Planes de manejo arqueológico elaborados para excavación

Variable 2: Planes de manejo arqueológico solicitados

Resultado: si % =>**70%** se preserva el patrimonio arqueológico de la región.

X. COMO SE CONSTRUYE EL INDICADOR

Los líderes de proceso al momento de definir y construir los indicadores asociados a los procesos que tengan a cargo, deben tener en cuenta que éstos se encuentren alineados con:

- Misión del INCIVA
- Visión del INCIVA.
- Objetivos del proceso.
- Plan de Acción del proceso.
- Procedimientos del proceso.

Los indicadores se construyen a partir del indicador líder y así se le da la complejidad. Para poder darle la complejidad del indicador se debe arrancar del indicador líder (procesos misionales), los de nivel 2 (procesos de apoyo) y así sucesivamente (procedimientos, etc)

XI. CONCEPTOS DE CALCULO DE INDICADORES

Tasa (%): anterior comparado con el actual sobre el anterior, multiplicado x 100.

Ejemplo: Indicador de impacto sobre zonas protegidas:

Formula: (resultado del año anterior - resultado del año actual)/ resultado año anterior

Lectura Indicador: se interpreta como el % en el cual se ha incrementado la protección al patrimonio arqueológico del año anterior al año actual

Proporción: Parte de algo respecto a un total.

Ejemplo: Parques naturales declarados como zona protegidas

Formula: Parques naturales declarados patrimonio Vallecaucano/Total parques Naturales del Valle del Cauca

Lectura Indicador: Se interpreta como la mayor o menor proporción de parques naturales protegidos, respecto al total de parques de la región, en un lapso de tiempo determinado.

Razón o Índice: cociente indicado de dos partes que no se contienen, multiplicado x 100.

Ejemplo: Participación en artículos científicos Inciva

Formula : Artículos científicos Inciva/Publicaciones científicas en el Valle.

Lectura Indicador : Por cada 100 artículos científicos publicados en el valle del cauca, hay XX artículos del INCIVA.

Para definir un buen indicador de control en un proceso es importante desarrollar un criterio para la seleccionar los que deberán monitorearse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un costo alto cuando no está soportado por un verdadero beneficio; puede utilizarse una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

- Es fácil de medir?
- Se mide rápidamente?
- Proporciona información relevante en pocas palabras?
- Se grafica fácilmente?

XII. IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE INDICADORES

El siguiente es el procedimiento para implementar el sistema de indicadores en el INCIVA:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
2. Identificar las actividades a medir (PLANEAR).
3. Establecer un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
4. Ejecución del proceso (HACER).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

XIII. ROL DE LA OFICINA ASESORA DE PLANEACION

En el INCIVA existen objetivos y metas definidos para dar cumplimiento al Plan de Acción y por ende al Plan Estratégico; es por ello, que al interior de la entidad cada proceso está obligado a observar el curso de las acciones para lograr resultados.

La Oficina Asesora de Planeación prestará el apoyo y la asistencia necesaria en lo relacionado con la conceptualización, levantamiento y la definición de criterios comunes y coordinados pues lo que se va a implementar es un Sistema de Indicadores de Gestión Institucional.

De esta manera, la oficina asesora de planeación que es quien realiza dicha observación se concentra en realizar varias acciones, para anticiparse al cumplimiento de los objetivos; estas son:(1) seguimiento o supervisión a los procesos, como una actividad alterna que se enfoca en el cumplimiento de las actividades del Plan de Acción; (2) comprobación de la efectividad, eficiencia e impacto de las acciones a la luz de sus objetivos (monitoreo indicadores); (3) el mejoramiento del desempeño de los procesos mediante acciones correctivas (evaluación).

Uno de esos mecanismos son los indicadores que son medidas específicas, verificables objetivamente, sobre los cambios o resultados de una actividad, que pueden traducirse en relaciones entre una o más variables, y ayudan a caracterizar una acción, un evento o una situación para medir los cambios que en ella se presentan. Esto se consolida al final del año en el informe de Autoevaluación de la Gestión que realiza la oficina asesora de planeación; además debe realizar las siguientes actividades:

- Presentar al Comité Coordinador de Control Interno y de Calidad el Manual de Indicadores para su aprobación.
- Aprobar las modificaciones a los indicadores que surjan en el transcurso de la vigencia.
- Avalar la pertinencia de los indicadores frente a las metas y objetivos propuestos.
- Consolidar y presentar a la Dirección el informe de Autoevaluación de la Gestión sobre el comportamiento de los datos reportados por la medición de los indicadores y publicarlo en la página Web de la entidad.
- Tomar decisiones con respecto al análisis y evaluación de datos de los indicadores.

- Recomendar la toma de acciones correctivas y/o de mejoramiento según los resultados de la medición.

XIV. ROL DE LOS LIDERES DE PROCESO

VALIDAR LOS INDICADORES DEFINIDOS

Los responsables de proceso deben validar si los indicadores estructurados son objetivos, agregan valor y son verificables, teniendo en cuenta los siguientes enunciados:

Son objetivos: Significa que sean de fácil comprensión, tanto para los que lo van a reportar, como para quienes lo van a analizar y/o a conocer o tomar como referencia.

Agregan valor: Significa que la medición periódica del indicador definido, permite establecer el grado de avance o logro de los objetivos trazados y de los resultados esperados por el INCIVA permitiendo la toma de decisiones.

Son verificables: Significa la posibilidad que tiene el indicador de poder ser sustentado y trazable con datos y que resistan cualquier tipo de análisis.

IMPLEMENTAR EL INDICADOR

El responsable de proceso debe comunicar al equipo de trabajo a su cargo los indicadores definidos, dar a conocer la hoja de los indicadores y aclarar dudas que surjan al respecto, de manera que se pueda generar el reporte de datos para su análisis.

ANALIZAR EL INDICADOR

Los datos reportados de los indicadores, se analizan de acuerdo a la meta y los rangos de evaluación establecidos, en la hoja de indicadores. Cada líder de proceso debe contemplar las acciones a tomar derivadas del análisis del indicador, en especial cuando el indicador no cumple con la meta establecida.

REVISAR LA PERTINENCIA DE LOS INDICADORES DEFINIDOS

Periódicamente (1 vez al año mes de octubre) la oficina Asesora de planeación solicitará a cada responsable de proceso la revisión de la pertinencia de los indicadores a su cargo. Si de esta revisión surge la definición de nuevos indicadores o la actualización de los existentes esto debe ser comunicado a esa oficina asesora para aprobación y actualización de la hoja de indicadores

respectiva; de no surgir ninguna modificación los líderes deberán ratificar la continuidad de los indicadores existentes.

REPORTAR AVANCE

De acuerdo con la frecuencia definida, los líderes deben reportar a la oficina asesora de planeación el avance de sus indicadores, lo cual se encuentra establecido en el formato de Hoja de los Indicadores. No obstante cada líder como autocontrol y autoevaluación, podrá establecer una frecuencia de medición al interior de su proceso para plantear medidas al interior que contribuyan a la mejora o mantenimiento de las metas y objetivos suscritos.

XV. INSTRUCCIÓN PARA DILIGENCIAR HOJA DE INDICADORES.

El líder de proceso debe diligenciar la Hoja de Indicadores, de acuerdo al formato atendiendo las siguientes instrucciones:

1. nombre del indicador: Denominación con la cual se va a conocer la expresión cuantitativa de las variables o atributos del proceso.

2. tipo de indicador: Escribir el tipo al cual pertenece el indicador, de acuerdo a la clasificación establecida:

- Eficacia/Producto: Clasificación del indicador que mide el grado en el cual una acción alcanza los resultados esperados.

- Eficiencia/Gestión: Clasificación del indicador que mide el logro del objetivo con el máximo aprovechamiento de los recursos.

- Efectividad/Impacto: Clasificación del indicador que mide el impacto logrado por la implementación del proceso, proyecto y/o actividades asociadas al mismo.

3. proceso: Identifique el proceso que formula el indicador.

4. objetivo del proceso: Descripción del logro que se pretende alcanzar con el establecimiento del indicador. La redacción debe iniciar con un verbo (maximizar, eliminar, etc.)

5. variables del indicador: Descripción de los elementos que componen la fórmula de cálculo del indicador.

6. fórmula de cálculo: Representación en términos de una fórmula matemática de la asociación de variables para obtener la medición del indicador.

7. unidad de medida: Nombre del patrón que permita identificar la medición del indicador (% , unidad, valor absoluto, etc.).

8. frecuencia de medición y análisis: Periodicidad con la cual se analiza y reporta el indicador.

9. responsable de la medición y reporte: Nombre del cargo y funcionario(s) encargado de realizar la medición.

10. meta por vigencia: Valor esperado por año para dar cumplimiento al objetivo. La meta se debe establecer teniendo en cuenta la capacidad del proceso, la experiencia con relación al comportamiento del proceso y datos de medición existentes:

•**ALTO:** Cumplimiento del 80% hasta 100% de acuerdo a lo establecido en la meta.

•**MEDIO:** Cumplimiento del 60% hasta el 79% de acuerdo a lo establecido en la meta.

•**BAJO:** Cumplimiento menor al 60% de acuerdo a lo establecido en la meta.

11. resultado: Se indica allí el resultado del indicador al finalizar la vigencia.

12. observaciones: Describir todo dato o información adicional que no esté contenida en los puntos anteriores o aclaración de los mismos, que se considere conveniente para la formulación, medición, análisis, datos y que estén directamente relacionados con el indicador. De acuerdo al resultado suscribir plan de mejoramiento.