# Objetivo

Establecer los lineamientos institucionales para la creación, actualización, derogación y seguimiento a indicadores de gestión en la entidad, lo cual aporta a la toma de decisiones oportunas encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

# Glosario

* 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. Esta 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 caso[[1]](#footnote-1).
* Indicador de 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[[2]](#footnote-2).
* Indicadores de eficacia: buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente[[3]](#footnote-3).
* 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[[4]](#footnote-4). Los recursos pueden estar asociados a recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos o de tiempo.
* Indicadores de efectividad: este tipo de indicador mide el impacto o los cambios positivos o negativos que se han producido en la población objetivo como resultado de la implementación de los planes, programas o proyectos de la entidad.
* Medición: es un proceso básico que consiste en comparar un patrón elegido con otro objeto o fenómeno que tenga una magnitud física igual a este para poder calcular cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud en especial. Sin embargo, esta acción que parece tan simple de calcular se dificulta cuando lo que se desea medir y expresar numéricamente es un poco más intangible o incluso evanescente[[5]](#footnote-5).

# Condiciones generales

## Formulación de indicadores (creación o actualización)

* Para la formulación de indicadores de gestión pueden considerarse, entre otras, las siguientes fuentes de información:
* Plan de desarrollo vigente.
* Los objetivos estratégicos de la entidad.
* El objetivo y alcance del proceso asociado.
* Los objetivos y metas planteados en los acuerdos de gestión de los directivos.
* Los objetivos y metas de los proyectos de inversión de la entidad.
* Los objetivos y metas propuestos para la adecuación y sostenibilidad del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).
* Las actividades definidas en el plan de acción institucional integrado.
* Todos los indicadores de gestión de los proyectos de inversión deben estar asociados a un proceso institucional; así mismo, deben medirse hasta el momento en que el proyecto de inversión se encuentre vigente, por lo que los responsables deben revisar y tramitar su actualización o derogación según la necesidad del proyecto, ya que de lo contrario se debe seguir reportando el seguimiento de los indicadores que se encuentren vigentes ante el equipo del Sistema de Gestión de la Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización (SDES).
* La formulación de un nuevo indicador de gestión o la actualización de uno existente, pueden realizarse en cualquier mes de la vigencia, dependiendo de la necesidad del proceso y contando con su debida justificación; su medición inicia una vez sea oficializado mediante circular del Sistema de Gestión.
* El acompañamiento y asesoría en la formulación de los indicadores de gestión de los proyectos de inversión se realiza conjuntamente por el equipo de Seguimiento a proyectos de inversión y el equipo del Sistema de Gestión de la SDES. Para el caso de indicadores de gestión asociados únicamente a los procesos, el acompañamiento y asesoría la realiza solamente el equipo del Sistema de Gestión.
* La periodicidad de un indicador puede darse bajo las siguientes opciones:
* Mensual, cada mes; enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto, septiembre, octubre, noviembre y diciembre.
* Bimestral, cada dos (2) meses; febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre.
* Trimestral, cada tres (3) meses; marzo, junio, septiembre y diciembre.
* Semestral, cada seis (6) meses; junio y diciembre.
* Anual, una (1) vez al año; diciembre.
* La programación de un indicador de gestión se puede realizar de acuerdo con su periodicidad, generalmente se establece cuando es posible predecir la gestión (cuantitativa) que desempeña el proceso institucional y el proyecto de inversión (si aplica), teniendo como referencia los recursos disponibles, su capacidad, el desempeño histórico, entre otros. Esta información se debe registrar en el formato Formulación y seguimiento a indicadores de gestión (FOR-SG-010) en la sección “*SEGUIMIENTO DEL INDICADOR”*, específicamente en las columnas que contemplan la palabra “*Programado*”, de acuerdo con el mes en que se debe reportar avance según la periodicidad establecida en su formulación.

## Seguimiento de indicadores

* La Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización, al inicio de cada vigencia, define y comunica a los procesos institucionales y dependencias de la entidad, las fechas establecidas para el seguimiento y verificación a los indicadores de gestión.
* Mensualmente se debe reportar el avance cualitativo de los indicadores de gestión, independientemente de su periodicidad de medición, con el fin de hacer seguimiento a la gestión desarrollada en función del cumplimiento de la meta. Así mismo, el avance cuantitativo y el reporte de evidencias de los indicadores se realiza de acuerdo con la periodicidad definida en su formulación. En la siguiente tabla se identifican las periodicidades que se manejan para el seguimiento de indicadores y, de acuerdo con ellas, cuándo se debe reportar avance cualitativo y/o cuantitativo, donde “*X”* hace referencia al avance de información cuantitativa y reporte de evidencias.

Tabla 1. Periodicidad de medición

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Mensual | Bimestral | Trimestral | Semestral | Anual |
| Enero | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Febrero | X | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Marzo | X | Cualitativo | X | Cualitativo | Cualitativo |
| Abril | X | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Mayo | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Junio | X | X | X | X | Cualitativo |
| Julio | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Agosto | X | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Septiembre | X | Cualitativo | X | Cualitativo | Cualitativo |
| Octubre | X | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Noviembre | X | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo | Cualitativo |
| Diciembre | X | X | X | X | X |

Fuente: equipo del Sistema de Gestión - Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización

* El avance cualitativo mensual debe orientarse a reflejar el cumplimiento de la meta y las actividades principales que permiten obtenerla. Así mismo, en caso de presentarse rezagos o incumplimientos, deben relacionarse sus causas y las acciones de mejora realizadas o por ejecutar para superar la situación. La información que se registra en este análisis debe ser clara, concisa y de calidad, teniendo en cuenta que esta es insumo para el seguimiento del Plan de Acción Institucional y puede ser consultada por directivos de la entidad, auditores, las Contraloría General de la República, otros entes de control y la ciudadanía en general.
* Para la redacción del análisis cualitativo del indicador, se sugiere la siguiente estructura: *valor de la meta del indicador + acción realizada (se relaciona directamente con el nombre del indicador) + avance en el cumplimiento de la meta que refleja el indicador + rezago o sobrecumplimiento y sus causas (si aplica) + acción de mejora (si aplica).*
* El avance de los indicadores de gestión debe estar soportado por la(s) evidencia(s) establecida(s) con el fin de comprobar el dato cuantitativo y el análisis cualitativo reportados, según la periodicidad definida en su formulación.
* El análisis anual del indicador debe corresponder al registro de los logros obtenidos durante el año de medición del indicador de manera consolidada. En este también se deben identificar las situaciones que conllevaron a logros no esperados y las acciones que al respecto se hayan adelantado.
* El resultado del indicador es considerado:
1. Sobresaliente: cuando el porcentaje de cumplimiento del indicador con respecto a la meta es > al 90% y se semaforiza en verde.
2. Satisfactorio: cuando el porcentaje de cumplimiento del indicador con respecto a la meta se encuentra > 70% y < 90% y se semaforiza en naranja.
3. Deficiente: cuando el porcentaje de cumplimiento con respecto a la meta sea < 70% y se semaforiza en rojo.

## Autoevaluación de indicadores

Teniendo en cuenta que los indicadores de gestión deben ser revisados al inicio de cada vigencia, los procesos y proyectos deben verificar con base en los resultados obtenidos, la pertinencia y oportunidad de cada indicador para su modificación o continuidad. El producto de esta revisión puede ser la continuidad, reprogramación, creación, actualización y/o derogación de los indicadores de gestión.

## Líneas de defensa

Para la formulación y seguimiento a los indicadores de gestión el esquema de líneas de defensa se desarrolla así:

* *Primera línea de defensa:* corresponde a los líderes de proceso, jefes de dependencia y/o gerentes de proyecto de inversión y sus equipos operativos realizar la formulación, actualización o derogación de los indicadores de gestión, así como el seguimiento mensual a su avance y remisión del respectivo reporte a la segunda línea de defensa.
* *Segunda línea de defensa:* este rol es desarrollado por la Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización, mediante el acompañamiento y asesoría metodológica para la formulación (creación), actualización o derogación de los indicadores de gestión. Así mismo, esta segunda línea realiza la verificación al reporte cualitativo, cuantitativo y de evidencias, presentado por la primera línea de defensa.

Corresponde a la segunda línea de defensa la difusión de los criterios descritos en el presente documento, así como de sus documentos asociados, de tal forma que se asegure su implementación.

* *Tercera línea de defensa:* está conformada por la Oficina de Control o auditoría interna, como responsable de la evaluación independiente.

## Codificación de indicadores

* La codificación de los indicadores la realiza el equipo del Sistema de Gestión de la Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización de acuerdo con la siguiente estructura:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| PE | - | 7753 | - | 001 |
| Proceso |  | Proyecto de inversión *(si aplica)* |  | Consecutivo numérico |

1. Proceso: corresponde a las siglas del proceso institucional al cual pertenece el indicador de acuerdo con lo siguiente:

| Procesos institucionales | Sigla |
| --- | --- |
| Atención a la ciudadanía | ATC |
| Auditoría y control | AC |
| Comunicación estratégica | CE |
| Diseño e innovación de servicios sociales | DIS |
| Gerencia de las políticas públicas sociales | GPS |
| Gestión ambiental  | GA |
| Gestión contractual | GEC |
| Gestión de infraestructura física | GIF |
| Gestión de soporte y mantenimiento tecnológico | SMT |
| Gestión de talento humano | TH |
| Gestión del conocimiento | GC |
| Gestión documental  | GD |
| Gestión financiera | GF |
| Gestión jurídica | GJ |
| Gestión logística | GL |
| Inspección, vigilancia y control | IVC |
| Planeación estratégica | PE |
| Prestación de servicios sociales para la inclusión social | PSS |
| Sistema de gestión | SG |
| Tecnologías de la información | TI |

Fuente: equipo Sistema de gestión - Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización

1. Proyecto de inversión: corresponde al número de identificación del proyecto de inversión al cual pertenece el indicador si aplica, por ejemplo:

7753 - Prevención de la maternidad y la paternidad temprana en Bogotá

7756 - Compromiso social por la diversidad en Bogotá

1. Consecutivo:
* El consecutivo numérico incluye tres dígitos iniciando en 001.
* El consecutivo numérico se realiza para cada uno de los procesos institucionales y para cada proyecto de inversión asociado al proceso. Es decir, cada proceso inicia su consecutivo en 001 y a la vez cada proyecto inicia su consecutivo en 001.
* En los casos en los que el indicador no esté asociado a un proyecto de inversión se omite esa codificación, sin incluir siglas o números adicionales.
* Ejemplos de codificación de indicadores:

|  |  |
| --- | --- |
| Código | Descripción |
| PSS-7756-001 | Indicador asociado al proceso Prestación de servicios sociales para la inclusión social y al proyecto de inversión Compromiso social por la diversidad en Bogotá. |
| PSS-001 | Indicador asociado al proceso Prestación de servicios sociales para la inclusión social. |

## Solicitud de oficialización de indicadores de gestión en el Sistema de Gestión

* La solicitud para la creación, actualización y/o derogación de indicadores ante el Sistema de Gestión se realiza a través de memorando interno conforme con la plantilla establecida para tal fin en el Sistema de Gestión de Documentos Electrónicos de Archivo (SGDEA). Este debe ser tramitado una vez finalice a conformidad la revisión metodológica de los indicadores de gestión por parte del equipo del Sistema de Gestión de la Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización.
* Teniendo en cuenta que este memorando interno permite tener trazabilidad en los cambios realizados a los indicadores de gestión de los procesos, se debe incluir el siguiente contenido específico:

*PARA: Subdirector(a) de Diseño, Evaluación y Sistematización*

*DE: Cargo del líder del proceso correspondiente*

*ASUNTO: Nombre del indicador de gestión que será creado, actualizado y/o derogado*

*De manera atenta y de acuerdo con lo relacionado en el cuadro “Detalle de la solicitud”, se requiere adelantar el trámite correspondiente para la (creación, actualización y/o derogación) del(los) indicador(es) en el marco del Sistema de Gestión.*

*El contenido de esta solicitud ha sido aprobado en mi condición de líder del proceso (nombre del proceso), previo visto bueno de las partes involucradas en su diseño e implementación, quienes verificaron y comprobaron su consistencia, conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad, en el marco de la normativa vigente del Sistema de Gestión.*

*La (nombre de la dependencia) prestará la asistencia técnica requerida para que este(os) sea(n) conocido(s), comprendido(s), implementado(s), reportado(s) y controlado(s) en la entidad. En caso de tratarse únicamente de derogación de indicadores, este párrafo no debe incluirse.*

*Cordialmente,*

 *Nombre del líder del proceso*

*Cargo del líder del proceso*

Elaboró: *Incluya los nombres y cargos o rol de la(s) persona(s) que lideró (lideraron) el ejercicio de formulación, actualización o decisión de derogación de indicadores referenciados en esta solicitud.*

 *Incluya el nombre del Gestor SG de la dependencia administradora*

Revisó: *Incluya los nombres y cargos o rol de todas las personas que participaron en la revisión de los indicadores de gestión referenciados en esta solicitud.*

*Incluya el nombre del Gestor SG de proceso*

Aprobó*: Incluya los nombres y cargos o rol de los directivos que participaron en la aprobación de los indicadores de gestión referenciados en esta solicitud (ejemplo: gerente del proyecto, subdirector de dependencia o jefe de oficina).*

Anexos por correo electrónico, en cumplimiento de la política de cero papel, el formato con los indicadores mencionados en este memorando.

*Detalle de la solicitud:*

| Nombre del indicador de gestión | Código | Tipo de solicitud*Marque con una X en la casilla que corresponda* | Cambios realizados |
| --- | --- | --- | --- |
| Creación | Actualización | Derogación |
| *Indique el nombre del indicador de gestión.* | *Indique el código asignado al indicador.* *Si se trata de la creación de un indicador registre “No aplica”* |  |  |  | *Para el caso de actualizaciones Indique las modificaciones específicas realizadas en la formulación.* *Si es una creación o derogación, escriba No aplica.* |

*Puede ingresar tantas filas como sean necesarias*

*Justificación*

*Justifique de manera clara y suficiente los motivos o razones por las cuales se va a crear, actualizar o derogar el (los) indicador(es) en el Sistema de Gestión.*

*Nota: esta sección “Detalle de la solicitud” puede también ser incluida como anexo o adjunto a la comunicación interna.*

* La reprogramación de un indicador de gestión se formaliza con la validación y aprobación del profesional del equipo del Sistema de Gestión que asesora al proceso institucional y/o proyecto de inversión, según sea el caso, dejando la trazabilidad en el correo electrónico institucional.

# Descripción de actividades

1. Creación, actualización o derogación de indicadores de gestión



1. Seguimiento de indicadores



## Aclaración de actividades

No aplica.

# Disposiciones de almacenamiento y archivo

Las disposiciones de almacenamiento y archivo de la documentación del Sistema de Gestión se realizan de conformidad con lo dispuesto en el Subsistema de Gestión Documental y Archivo (SIGA).

# Dependencia encargada de administrar este procedimiento

Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización.

# Documentos asociados

* FOR-SG-010 Formato Formulación y seguimiento a indicadores de gestión.
* FOR-SG-011 Formato Listado maestro de indicadores de gestión.

# Aprobación del documento

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Elaboró | Revisó | Aprobó |
| Nombre | Sofy Lorena Arenas Vera | Bibiana Cubillos RiveraHelena Patricia Lancheros DuránAndrés Camilo Gómez CardosoDavid Andrés Moncayo NastarViviana Lucía Mendoza HortúaCindy Tatiana Arenas Guzmán | Diana Larisa Caruso López |
| Cargo/Rol | Contratista Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización | Contratistas Subdirección de Diseño, Evaluación y SistematizaciónGestora SG - proceso Sistema de GestiónGestora SG - Subdirección de Diseño, Evaluación y Sistematización  | Subdirectora de Diseño, Evaluación y Sistematización |

1. DAFP Guía para la para la construcción y análisis de indicadores de gestión, Versión 4. Mayo de 2018 [↑](#footnote-ref-1)
2. Ídem [↑](#footnote-ref-2)
3. Ídem [↑](#footnote-ref-3)
4. Ídem [↑](#footnote-ref-4)
5. (A. 2018,01. Concepto de Medición. Equipo de Redacción de Concepto. Obtenido 2018,07, de https://concepto.de/medicion/) [↑](#footnote-ref-5)