

ALCALDIA MUNICIPAL DE CANDELARIA



Sistema de Gestión de la Calidad

INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA

Versión 1

Código: 54-PEC-IN-05

Proceso: EVALUACIÓN Y CONTROL
Diciembre de 2010

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 2 de 21

1. OBJETIVO

Brindar los lineamientos y esquemas de trabajo de un sistema de medición e información dentro de la entidad que permita generar los mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión, la cual se realizará mediante el registro, seguimiento y análisis de indicadores de gestión de las diferentes dependencias de la entidad, lo cual permitirá identificar y monitorear el logro de los objetivos institucionales establecidos en la Alcaldía de Candelaria y adicionalmente se constituirá en la base de calificación de las dependencias para soportar el programa de incentivos de la alcaldía.

2. ALCANCE

El presente Instructivo aplica a todas las dependencias de la Alcaldía de Candelaria. Comprende la construcción de registros, la toma de datos, el cálculo de indicadores, la generación y presentación de los informes requeridos, la autoevaluación de los resultados obtenidos y la generación de los planes de mejoramiento requeridos para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3. DEFINICIONES

Indicador: Es una relación entre variables específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa, subprograma, proyecto, proceso o estrategia proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

$$\text{Indicador} = \frac{\text{(Resultado logrado)}}{\text{(Resultado planeado)}} \times 100$$

Es de gran importancia tener presente que el indicador es una herramienta que nos permite conocer el estado y/o evolución de una organización, objeto, situación, etc., en un momento determinado, proveyendo la información necesaria para la toma de decisiones.

Tipos de Indicadores:

Los indicadores deben ser clasificados de acuerdo con lo que se pretende medir, teniendo como parámetros los siguientes:

Indicadores de eficacia o de resultados:

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 3 de 21

Los indicadores de eficacia se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

Es el análisis de la oportunidad con que las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o prestación de servicios logran sus resultados, así como la relación que estos guardan con los objetivos y metas que la Dirección les define para un periodo determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

Sus objetivos son determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro-como macroeconómico, con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En resumen, este tipo de indicadores mide si lo que se generó se ajusta a los objetivos y metas propuestos inicialmente.

Indicadores de eficiencia o del buen uso de los recursos:

Los indicadores de eficiencia se enfocan en el control de los recursos o las entradas del sistema, evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades.

Consiste en el examen de costos en que incurren las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o la prestación de servicios, para alcanzar sus objetivos y resultados. Por lo tanto, se entiende por eficiencia el costo (costo mínimo) con el cual la entidad cumple sus objetivos (hacer más con menos recursos).

La eficiencia está dada como una medida del manejo de los recursos o de las variables existentes en el proceso. Los recursos o variables que están presentes en el proceso son: Talento humano, presupuesto, equipos tecnológicos, logísticos y metodológicos.

En resumen, este tipo de indicadores mide la forma de como se utilizaron los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio.

Indicadores de Eficacia o de Resultados

Los indicadores de eficacia se enfocan en el control de los resultados del sistema, evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema.

Es el análisis de la oportunidad con que las entidades públicas encargadas de la producción de bienes y/o prestación de servicios logran sus resultados, así como la relación que estos guardan con los objetivos y metas que la Dirección les define para un periodo determinado, en términos de cantidad, calidad y oportunidad.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 4 de 21

Sus objetivos son determinar el cumplimiento de planes y programas de la entidad, tanto a nivel micro-como macroeconómico, con respecto a los planes y programas determinados por los diferentes sectores y por la política económica y evaluar la oportunidad (cumplimiento de la meta en el plazo estipulado), al igual que la cantidad (volumen de bienes y servicios generados en el tiempo).

En resumen, este tipo de indicadores mide si lo que se generó se ajusta a los objetivos y metas propuestos inicialmente.

Medición: Es la acción de determinar una propiedad, cantidad, cobertura, impacto, resultado, comparándola con una unidad de medida preestablecida. La medición permite al individuo desarrollar un sentimiento de logro y superación, porque la medición como parámetro de comparación facilita, además de generar una actitud autocrítica, establecer logros, cumplimientos, avances, cubrimientos y oportunidades.

Evaluación: Es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, un proceso, una actividad, una meta o cualquiera que sea el objeto del estudio.

Es el complemento fundamental de la planeación consistente en la verificación y seguimiento de la gestión, dándole dinamismo al proceso planificador y facilitando la retroalimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

Se evalúa para determinar y conceptuar sobre el desempeño o rendimiento de una entidad, área, proceso o actividad, cualquiera que sea el objeto de estudio, y así, tomar decisiones certeras, confiables y consistentes con la misión, visión y objetivos institucionales.

Eficacia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Eficiencia: Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Efectividad (Impacto): La medida del nivel de impacto según la cual se han logrado los objetivos o resultados planificados.

Estrategia: Plan estructurado para lograr los objetivos.

Plan de mejoramiento: es el conjunto de las acciones correctivas o preventivas que debe adelantar un sujeto de control fiscal en un período determinado, para dar



INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA

Código: 54-PEC-IN-05
Fecha: 10-Diciembre-2010
Versión: 1
Página 5 de 21

cumplimiento a la obligación de subsanar y corregir las causas que dieron origen a los hallazgos identificados por la Contraloría, como resultado del ejercicio del proceso auditor, con el fin de adecuar la gestión fiscal a los principios de economía, eficiencia, eficacia, equidad o mitigar el impacto ambiental.

Objetivos de Plan de Mejoramiento:

- Contribuir con el mejoramiento de los procesos de las Entidades Sujetos de Control.
- Establecer el buen uso de los recursos públicos.
- Aportar al buen uso de los recursos públicos, mediante la contribución al mejoramiento de los procesos internos de las Entidades Sujetos de Control
- Desarrollar una Cultura Organizacional, orientada al mejoramiento continuo, efectuando acciones correctivas y preventivas, para garantizar Eficacia y Eficiencia

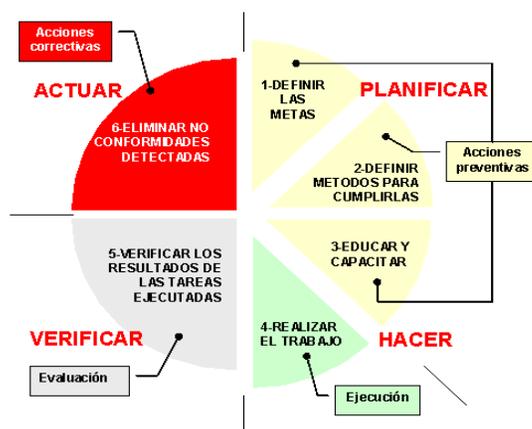
Acción de mejoramiento: Acción, decisión, conjunto de medidas, Gestión, correctiva y/o preventiva que busca subsanar la causa(s) que dio origen al hallazgo, de tal manera que se resuelva la deficiencia planteada en cada uno de los hallazgos, en forma definitiva. (QUE VOY A HACER).

Gestión:

Está definida como todas aquellas actividades que en forma integral asume la entidad, con el propósito de alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas mediante un proceso de planeación. La gestión entonces, permite desarrollar la Misión y lograr la Visión institucional.

La gestión se interpreta como una cadena de acciones definidas en el proceso administrativo y representada en el ciclo PHVA, (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).

Por lo tanto vale la pena recalcar que la Gestión no solo es acción sino también efecto, este es un punto que no hay que olvidarlo más cuando de evaluar la gestión se trata.



	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 6 de 21

Balanced Scorecard: es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

4. CONDICIONES GENERALES

NORMATIVIDAD:

Artículo 209 de la Constitución Política. Establece los principios básicos que debe atender la función administrativa: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, y da los referentes básicos sobre los cuales debe ser medido el desempeño administrativo.

Artículo 343 de la Constitución Política. Establece que la entidad nacional de planeación que señale la ley, tendrá a su cargo el diseño y la organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, tanto en lo relacionado con políticas como con proyectos de inversión, en las condiciones que ella determine.

Ley 87 de 1993, “Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones”. En el artículo 4, determina que toda entidad en el ejercicio del control interno debe establecer, entre otros aspectos, objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios, sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control y métodos confiables para su evaluación.

De igual manera, el artículo 8 de la citada ley establece que cada organización deberá velar por el establecimiento formal de un sistema de evaluación y control de gestión, según las características propias de la entidad y de acuerdo con lo establecido en el artículo 343 de la Constitución Política y demás disposiciones legales.

Artículo 17 y 39 de la Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional...”. Establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional, deberán ser articuladas con los organismos y entidades de la administración pública, teniendo en cuenta, entre otros, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 7 de 21

El artículo 39 determina que en la política de Desarrollo Administrativo deberá darse prioridad al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de los sistemas de información y a la elaboración de los indicadores de administración pública, que sirvan de soporte a los mismos.

Literal del artículo 12 del Decreto 2145 de 1999, “Por el cual se dictan normas sobre el Sistema Nacional de Control Interno de las entidades y organismos de la administración pública del orden nacional y territorial y se dictan otras disposiciones”. Se establece que la Oficina de Control Interno o quien haga sus veces debe evaluar el proceso de planeación, en toda su extensión; esto implica, entre otras cosas y con base en los resultados obtenidos en la aplicación de los indicadores definidos, un análisis objetivo de aquellas variables o factores que se consideren influyentes en los resultados logrados o en el desvío de los avances. La identificación de estas variables, su comportamiento y su respectivo análisis permite que la formulación de las recomendaciones de ajuste o mejoramiento al proceso, se realicen sobre soportes y criterios válidos y visibles fortaleciendo así la función de estas oficinas.

Constituidos por la Norma NTCGP 1000:2009 y el MECI 1000:2005, los respectivos numerales relativos a la gestión por indicadores son los siguientes:

NTCGP 1000:2009	Numeral	MECI 1000:2005	Numeral
Requisitos generales, operación y control de procesos eficaces y eficientes	4.1.c		
Medición, análisis y mejora	8	Autoevaluación a la gestión	3.1.2
Generalidades	8.1		
Satisfacción del cliente	8.2.1		
Seguimiento y medición de los procesos	8.2.3	Planes de mejoramiento por procesos	3.3.2
Análisis de datos	8.4	Indicadores	2.1.4
		Componente información	2.2
		Sistemas de información	3.17 – 3.24 – 3.28
Mejora continua	8.5.1	Componente planes de mejoramiento	3.3
Acción correctiva	8.5.2		
Acción preventiva	8.5.3		

LOS PROPÓSITOS DE LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN A TRAVÉS DE INDICADORES:

Permiten que el control y la evaluación:

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 8 de 21

- Sea un proceso permanente y sistemático al interior de la Alcaldía, como base para el mejoramiento continuo de la gestión.
- Sea un compromiso de todas las dependencias y funcionarios.
- Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
- Facilita realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
- Facilita y estimula el trabajo en grupo.
- Alimenta en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana pues contribuye a que los procesos de la institución estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de la ciudadanía.

VENTAJAS DE LOS INDICADORES

Con el objetivo de evidenciar la importancia de un su efecto para la toma decisiones institucionales.

- Satisfacer al ciudadano:
Si no se satisface al ciudadano o a la comunidad la Alcaldía perderá credibilidad, ya que la comunidad no tendrá razones para creer en ella.
- Monitorear el progreso: Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la Alcaldía, que permite a la gerencia tomar decisiones.
Las mejoras se irán viendo a largo plazo, por lo tanto, los resultados que se van obteniendo muestran el avance que se logra, esto da pie para que el progreso sea continuo.
- Mantener el control sobre los principales procesos en la Alcaldía.
- Comparación de procesos y actividades: Con los resultados obtenidos sean de hacer comparaciones con otras entidades, con resultados de años anteriores, con otras áreas para así ver cómo podemos mejorar.
- Conducir al cambio: A través de un proceso de retroalimentación de tal manera que se realicen actividades de perfeccionamiento institucional.
- Un adecuado sistema de indicadores es flexible y se ajusta a los cambios que sufre la Alcaldía en el tiempo.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 9 de 21

METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DE INDICADORES

Para la elaboración de indicadores es necesario realizar un análisis de la organización dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué se hace?

Con esta pregunta se pretende que la entidad describa sus actividades principales que permiten cumplir con la razón de ser por la cual fue creada.

¿Qué se desea medir?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede analizarse bajo el tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo.

¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores deben definir sustancialmente en función de quién los va a utilizar.

¿Cada cuánto se debe medir?

En esta fase de la reflexión 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 en cuanto a su presentación.

¿Con qué se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización como externos a esta y que servirán para efectuar comparaciones.

A su vez, cabe resaltar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública:

- perspectiva de los clientes y usuarios
- perspectiva de los resultados económicos
- perspectiva de los procesos internos

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 10 de 21

- perspectiva de los funcionarios.

FASES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES:

1. CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS:

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecida la meta y las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Una condición fundamental para el proceso de formulación y construcción de mecanismos de control en un sistema es poder contar con lineamientos traducidos en el conjunto de las actividades claves que se emplearán para lograr los objetivos propuestos.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable. Los patrones que deben tenerse en cuenta son:

- **Unidad de medida (escala):** Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- **Estatus:** Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- **Meta:** Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- **Frecuencia:** Hace referencia al período en el cual se mide.
- **Fecha de iniciación:** Cuándo se inicia la vigencia para el cumplimiento de la meta.
- **Fecha de terminación:** Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- **Responsable:** Proceso o persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

2. IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO:

Se entiende por factor clave de éxito aquel aspecto o variable que es necesario mantener bajo control; se definen como aquellas características mínimas que debe tener el producto o su proceso de generación, que de no reunirse pueden hacer que no se cumpla con su propósito. Los factores claves de éxito son factores internos o externos que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto.

3. DEFINIR LOS INDICADORES PARA CADA FACTOR CLAVE:

Es necesario establecer unos indicadores que permitan hacer monitoreos de acuerdo con las acciones, proyectos, medidas implantadas o simplemente para determinar la evolución.



**INSTRUCTIVO MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA**

Código: 54-PEC-IN-05

Fecha: 10-Diciembre-2010

Versión: 1

Página 11 de 21

Para realizar la definición de cada indicador debemos partir de la identificación del tipo de control que se desea realizar sobre el factor clave de éxito; de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir. Una vez definida la naturaleza del indicador, se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador; es decir, cuando el factor clave de éxito se refiere a una condición de entrada, las variables estarán determinadas por los atributos de los elementos de entrada que son necesarios controlar, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador

$$\text{Condición} = \frac{\text{Atributo a medir}}{\text{Valor esperado}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere a manejo de los recursos en la ejecución de un proceso, el control más apropiado es el de eficiencia, como se presenta en la siguiente ecuación:

**Indicador de
Eficiencia
Proceso X:**

$$\frac{\text{Cantidad de recurso
utilizado}}{\text{Cantidad de recurso
programada por utilizar}}$$

Cuando el factor clave de éxito se refiere al cumplimiento de los objetivos y metas de un proceso, el control más apropiado es el de eficacia, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

**Indicador de
Eficacia
Proceso X:**

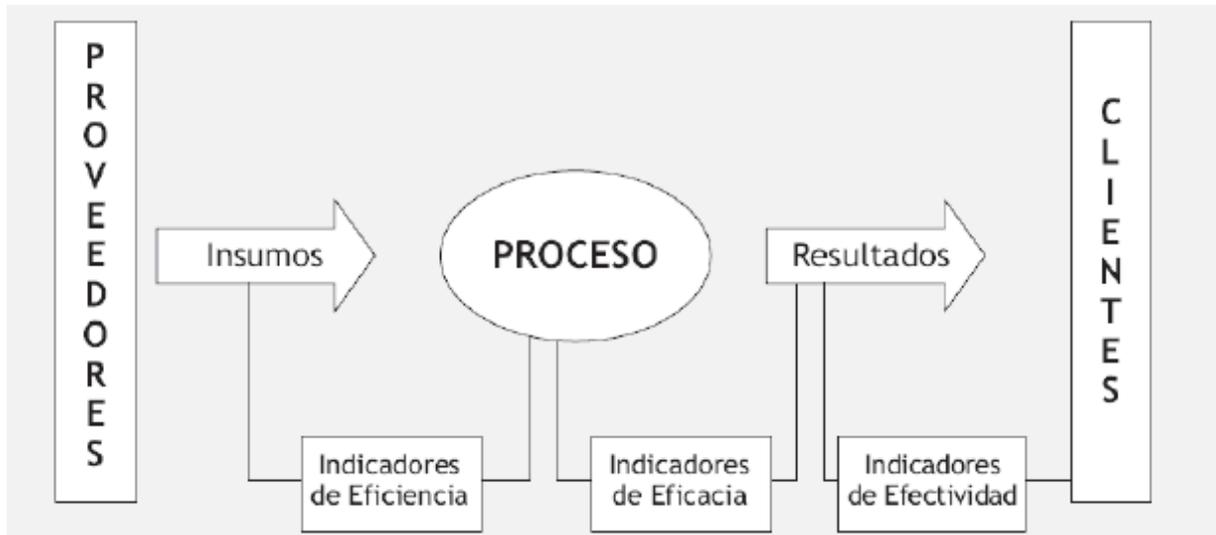
$$\frac{\text{Valor de un atributo resultado
del proceso}}{\text{Valor esperado del atributo}}$$

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 12 de 21

Cuando el factor clave de éxito se refiere al impacto del producto y/o servicio sobre el cliente, el control más apropiado es el de efectividad, tal como se presenta en la siguiente ecuación:

Indicador de
Efectividad
Proceso X:

$$\frac{\text{n.º de entidades satisfechas con el servicio}}{\text{n.º de entidades que recibieron el servicio}}$$



3. DETERMINAR LÍNEA BASE Y LA LÍNEA META (UMBRAL)

- **Línea base:** Corresponde al valor inicial o actual del indicador.
- **Meta:** Objetivo propuesto para el indicador; se refiere al valor del indicador que se requiere lograr o mantener. Por lo general –y esto constituye un error– se acostumbra asignarle a cada indicador un valor único, una meta. Al tener un solo valor de referencia, lo más seguro es que dicho valor no se logre, bien sea por exceso o por defecto, por lo cual es necesario establecer un espacio en el que puede fluctuar el indicador, establecer a qué distancia máxima (+ o -) alrededor

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 13 de 21

de la meta la situación deja de ser favorable para la entidad o para la situación analizada.

4. DISEÑAR LA MEDICIÓN:

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, tipo y presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información, forma de cálculo del indicador.

Para el registro de los indicadores por parte de los responsables se ha desarrollado un cuadro de control de gestión el cual indica los datos y parámetros de medición y análisis de los indicadores de gestión de la alcaldía de Candelaria, que servirá de base para el control y evaluación de la administración municipal.

(Ver Formato TABLERO DE CONTROL GESTIÓN INSTITUCIONAL)

5. REGISTRAR MEDICIÓN

Para el registro de los datos requeridos para el cálculo de los indicadores de gestión de la Alcaldía es importante entender y conocer la estructura de cada indicador.

Nombre Indicador:

Establece la identidad del indicador, por lo cual debe definirse en la forma más sencilla posible y orientado al objetivo o utilidad para la entidad en general, se debe definir con un nombre que le permita su fácil y rápida ubicación, para que los integrantes del equipo o los de la entidad de manera inmediata le relacionen y sepan a que se están refiriendo

Objetivo:

Señalar para qué se establece el indicador y qué mide. Debe definir lo que se pretende o se busca con su determinación, es decir, reconozca la utilidad, finalidad o uso, de acuerdo con la meta a evaluar.

El objeto del indicador no debe limitarse únicamente a evaluar el cumplimiento de la meta, este puede orientarse también a evaluar la gestión adelantada para el logro de la meta propuesta, con el fin de monitorear avances, detectar inconsistencias y así, tomar los correctivos a que haya lugar.

Formula indicador:

Corresponde a la fórmula matemática utilizada para el cálculo del indicador
Determina la forma del cómo se medirán o compararán las variables definidas del indicador en relación con la unidad de medida establecida.

Si es en cifras concretas, debe considerar la relación matemática, aritmética o estadística más adecuada, de tal forma que su resultado exprese una información

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 14 de 21

objetiva. Si es conceptual, debe reflejar el alcance, propósito, cubrimiento o razón real del criterio que se quiere evaluar, de manera que se logre el propósito de la evaluación.

Debe estar relacionada directamente con la meta propuesta; es decir, cómo puedo responder de una manera directa sin buscar relaciones innecesarias y tener un esquema de cálculo sencillo, en términos de relación comparativa o descriptiva.

Unidad de medida:

Corresponde a la Magnitud referencia para la medición. Se refiere a la determinación concreta de la forma como se quiere expresar el resultado al aplicar el indicador y relacionada con la unidad asignada a la meta a evaluar. Ésta puede ser expresada en forma relativa (porcentual) o en valores absolutos con su respectiva variable: tiempo (años, semestres, bimestres, meses, días, horas, etc.), longitud (kilómetros, metros, etc.), superficie (hectáreas, kilómetros cuadrados, metros cuadrados, etc.), volumen (pies cúbicos, metros cúbicos, etc.), peso (toneladas, arrobas, kilos, libras, etc.).

Fuente de información:

Señala la(s) fuente(s) de la(s) cual(es) se obtiene la información para el cálculo del indicador. Constituyen el origen, punto de partida o referentes de la información básica en que se fundamentan las variables y parámetros que componen el indicador.

En otros términos, son los responsables de suministrar los datos de las variables componentes del indicador.

En este espacio se debe identificar y relacionar lo más concreto posible aquellos elementos generales que son fundamentales para la sustentación y verificación si ésta fuere necesaria. Ejemplo, el presupuesto para un indicador de economía, sistemas de información, resultados encuestas del cliente externo, interno, verificación del servicio y control de visitantes.

Tendencia (ascendente - estable - descendente):

Señala el patrón de comportamiento del indicador (ver explicación más amplia dentro de las fases para la construcción de indicadores).

- **Tendencia Ascendente:** Cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir, va aumentando a medida que pasa el tiempo. Algunos indicadores con esta tendencia son los relacionados con productividad, bienestar y calidad.
- **Tendencia a la Estabilización:** Cuando el comportamiento histórico del valor de indicador es constante. Los indicadores relacionados con esta tendencia son los de inventarios

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 15 de 21

- **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.

Clase de indicador (eficacia-eficiencia-efectividad):

La clase de indicador se considera de vital importancia para evaluar la meta y hacer seguimiento a sus resultados. La forma para clasificar los indicadores se determina el alcance de su medición:

- Indicador de Eficacia
- Indicador de Eficiencia
- Indicador de Efectividad

Meta satisfacción (porcentaje - fecha):

Es el valor que se espera alcance el indicador. Criterio cuantitativo o cualitativo que permite establecer límites o niveles máximos de logro. Cada asunto a evaluar puede tener tantas metas como sean necesarias; por lo tanto, debe diseñarse un indicador para la meta o cada una de las metas propuestas e incluir en ellas el tiempo en el que se debe dar su cumplimiento.

Frecuencia medición:

Corresponde al periodo en que se está midiendo el indicador. Se refiere al número de veces necesarias en que debe calcularse el indicador, anual, mensual o semanal. Se debe establecer el momento más adecuado, teniendo en cuenta la meta, criticidad en el comportamiento de las variables involucradas, su cronograma de cumplimiento y la disponibilidad de la información, entre otros aspectos.

Responsable:

Corresponde al cargo responsable de la dependencia y proceso, quien debe planear y verificar el registro de las variables requeridas para el cálculo del indicador, como también debe coordinar y validar la entrega de la información al funcionario Responsable de consolidar la información del cuadro de control.

Forma de Reporte de indicador:

Corresponde a las instrucciones para presentar la información de indicadores, incluye fechas, formatos y cargos involucrados.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 16 de 21

6. PRESENTACIÓN DE INDICADORES:

Los informes que consolidan los resultados obtenidos en los indicadores deben ser entregados por los directos responsables al Departamento Administrativo de Planeación e Informática quien realizar la consolidación de la información.

Estos informes deben ser presentados en archivo magnético los días 5 de cada mes y en físico para lo cual se radicará su recibo con el fin de disponer de un control de cumplimiento y puntualidad en el reporte de información.

Estos indicadores serán consolidados por el Departamento Administrativo de Planeación e Informática, en el formato Tablero de Control de la Gestión Institucional de la Alcaldía de Candelaria. (ver formato TABLERO DE CONTROL GESTIÓN INSTITUCIONAL XXXXX) y posteriormente lo entregará a la oficina Control Interno para su respectiva revisión.

7. REVISIÓN DE INDICADORES:

Los indicadores recibidos deberán ser revisados por el área de Control Interno para validar la consistencia de sus cálculos como la consistencia de las fuentes, con el fin administrar información consistente de la gestión de la Alcaldía.

Cualquier ajuste o mejora en la medición será reportada al Responsable del Indicador para aplicar las correcciones necesarias.

8. PUBLICACIÓN DE INDICADORES:

Después de validar la consistencia de los indicadores el Departamento Administrativo de Planeación e Informática, procederá a actualizar en caso de ajustes en el Tablero de Control de la Gestión Institucional de la Alcaldía de Candelaria. (ver formato TABLERO DE CONTROL GESTIÓN INSTITUCIONAL XXXXX)

Adicionalmente se actualizará en un tablero físico los resultados obtenidos para publicarlos al interior de la alcaldía y se evidencie de manera didáctica la transparencia en la gestión de las diferentes dependencias en el camino para lograr los grandes objetivos institucionales.

9. ANALIZAR RESULTADOS

Dentro de la agenda de un Consejo de Gobierno mensual cada dependencia deberá presentar al equipo directivo los resultados obtenidos por su dependencia en los indicadores de gestión.

En ese espacio la Alcaldesa procederá a revisar la gestión de las dependencias, realizar el reconocimiento para quienes estén cumpliendo sus metas y establecer las acciones de mejora pertinentes para obtener los resultados requeridos por la administración municipal.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 17 de 21

10. INDICADORES PARA MONITOREAR LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

La Alcaldía de Candelaria ha definido para el control de su gestión institucional bajo el principio metodológico de tablero de control (Balanced Scorecard)

Para la administración del tablero de control se establecen 4 perspectivas para la aplicación del modelo de planificación y gestión que permita alinear a la entidad con su estrategia misional

- **Perspectiva procesos:**

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

- **Perspectiva financiera:**

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

- **Perspectiva de Servidor Público:**

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

- **Perspectiva del cliente:**

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

PERSPECTIVA	NOMBRE INDICADOR
PROCESOS	Planeación de la contratación Gestión de Compras Seguimiento de cronograma de trabajo Gestión de proyectos Seguimiento a plan de desarrollo Seguimiento a Liquidación de contratos
FINANCIERA	Gestión Contractual Seguimiento a los Requisitos de Pago Ejecución presupuestal Gestión de nuevos recursos
SERVIDOR PÚBLICO	Evaluación del Desempeño Gestión de autocontrol Gestión de Calidad Gestión ambiental interna Gestión del Mejoramiento Continuo
CLIENTE	Atención al Ciudadano Gestión de comunicaciones Seguimiento al tiempo de trámites Seguimiento a Estudios y Diagnósticos

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 18 de 21

A continuación se relaciona la forma de cálculo de los indicadores que permiten medir la gestión de la entidad:

No.	NOMBRE INDICADOR	PERSPECTIVA	OBJETIVO	FORMULA INDICADOR
1	Planeación de la contratación	PROCESOS	Monitorear la planeación de proyectos institucionales	Cantidad de Estudios Previos radicados y aceptados en Jurídico / Cantidad de Estudios Previos proyectados en cronograma de año
2	Gestión de Compras	PROCESOS	Monitorear el fortalecimiento de la infraestructura institucional	Cantidad de adquisiciones del plan de compras ejecutadas / Cantidad de adquisiciones programadas del plan de compras
3	Seguimiento de cronograma de trabajo	PROCESOS	Coordinar y Evaluar la planeación y ejecución de las funciones de cada dependencia	Cantidad de actividades de trabajo de la dependencia ejecutadas / cantidad de actividades de trabajo de la dependencia programadas en cronograma de trabajo anual
4	Gestión de proyectos	PROCESOS	Evaluar la planeación efectiva y la definición de objetivos estratégicos en el desarrollo de proyectos institucionales	Cantidad de Fichas MGA gestionadas (con contrato) en Banco de Proyectos / Cantidad de Proyectos con Fichas MGA inscritas en Banco de Proyectos
5	Seguimiento a plan de desarrollo	PROCESOS	Realizar seguimiento y gestión al plan de desarrollo municipal	Informes de seguimiento a plan de desarrollo presentados en consejo de gobierno / Informes de seguimiento a plan de desarrollo programados
6	Seguimiento a Liquidación de contratos	PROCESOS	Monitorear el control al cierre de la gestión de contratación de acuerdo a requerimientos normativos	Cantidad de Contratos liquidados (documentación y pagos) / Cantidad de Contratos finalizados en el mes
7	Gestión Contractual	FINANCIERA	Monitorear la ejecución de proyectos institucionales	Cantidad de Contratos con Registro presupuestario / Cantidad de Proyectos de Inversión programados en cronograma de año
8	Seguimiento a los Requisitos de Pago	FINANCIERA	Controlar el cumplimiento de los requisitos de ley para pagos contractuales y asegurar el uso adecuado de los recursos públicos	Cantidad de órdenes de pago presentadas a Hacienda con cumplimiento de todos los requisitos de ley / Cantidad de órdenes de pago presentadas a Hacienda
9	Ejecución presupuestal	FINANCIERA	Seguimiento y control a la apropiación de recursos para los proyectos institucionales	Valor de recursos comprometidos en proyectos de inversión / Presupuesto en proyectos de inversión para el periodo de análisis
10	Gestión de nuevos recursos	FINANCIERA	Evaluar la iniciativa y recursividad de las secretarías por desarrollo del municipio	Cantidad de Convenios (dinero, dotación, herramientas, elementos) adquiridos por gestión (sector privado y publico) / Cantidad de Convenios suscritos en toda la alcaldía en el periodo de análisis



**INSTRUCTIVO MANUAL DE
ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN DE LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANDELARIA**

Código: 54-PEC-IN-05

Fecha: 10-Diciembre-2010

Versión: 1

Página 19 de 21

No.	NOMBRE INDICADOR	PERSPECTIVA	OBJETIVO	FORMULA INDICADOR
11	Evaluación del Desempeño	SERVIDOR PÚBLICO	Evaluar el grado de control administrativo en el desempeño de los funcionarios	Cantidad de evaluaciones de Desempeño aplicadas / Cantidad de Evaluaciones de Desempeño programadas en Cronograma.
12	Gestión de autocontrol	SERVIDOR PÚBLICO	Evaluar la comunicación organizacional en los equipos de trabajo de la alcaldía	Cantidad de Comités Técnicos Realizados con evidencia / Cantidad de Comités Projectados
13	Gestión de Calidad	SERVIDOR PÚBLICO	Verificar la apropiación del modelo de gestión por procesos de la alcaldía.	Cantidad de procedimientos registrados y actualizados en sistema de gestión de calidad por dependencia / cantidad de procedimientos identificados en inventario por dependencia por dependencia
14	Gestión ambiental interna	SERVIDOR PÚBLICO	Evaluar la iniciativa y recursividad de las secretarías por el mejoramiento del ambiente	Cantidad de iniciativas ambientales implementadas en la dependencia / Cantidad de iniciativas implementadas en toda la alcaldía en el período de análisis
15	Gestión del Mejoramiento Continuo	SERVIDOR PÚBLICO	Monitorear la gestión institucional hacia la mejora continua	Planes de mejoramiento interno ejecutados / Total de planes de mejoramiento interno radicados en SIGI
16	Atención al Ciudadano	CLIENTE	Evaluar la gestión institucional en la Atención al Ciudadano	Cantidad de solicitudes de Peticiones - Quejas y Reclamos atendidas en tiempos de ley / Cantidad de solicitudes de PQR recibidas
17	Gestión de comunicaciones	CLIENTE	Evaluar la comunicación informativa de la alcaldía.	Cantidad de publicaciones de rendición de trabajos y proyectos desarrollados por dependencia / Cantidad de publicaciones programadas en cronograma de cada dependencia
18	Seguimiento al tiempo de trámites	CLIENTE	Verificar y realizar seguimiento a la Racionalización de Trámites	Cantidad de solicitudes de servicios y trámites requeridos por la ciudadanía atendidos y gestionados / Cantidad de solicitudes y trámites recibidos por la dependencia
19	Seguimiento a Estudios y Diagnósticos	CLIENTE	Validar la adecuada verificación de las poblaciones objetivo para proyectar acciones que impacten al desarrollo municipal	Estudios de población o beneficiarios de proyectos y funciones institucionales desarrollados / Estudios de Población o Beneficiarios de Proyectos programados

ROLES Y RESPONSABILIDADES EN ADMINISTRACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA ALCALDÍA DE CANDELARIA

Roles y responsabilidades del Representante legal:

- Es el responsable de revisar los resultados obtenidos de la gestión institucional y definir las acciones pertinentes para el cumplimiento de los objetivos

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 20 de 21

institucionales mediante el direccionamiento de los líderes de procesos y la definición de lineamientos institucionales.

Roles y responsabilidades del Departamento Administrativo de Planeación e Informática:

- Ser quien reciba los informes y resultados de los indicadores obtenidos por cada una de las dependencias.
- Consolidar los resultados de los indicadores de Gestión.
- Publicar los resultados de los indicadores de Gestión.

Roles y responsabilidades de la Secretaría de Desarrollo Administrativo:

- Generar estrategias del plan de incentivos con base a los resultados obtenidos en los indicadores de gestión de las diferentes dependencias de la alcaldía.

Roles y responsabilidades directores de departamentos administrativos y secretarios de despacho, jefes de dependencia

- Responsables por el registro de los datos y diligenciamiento de los formatos requeridos para medición de los indicadores de gestión.
- Presentar a la Secretaría de Desarrollo Administrativo los informes y resultados de indicadores en los términos definidos.
- Presentar en consejo de gobierno los resultados obtenidos por su dependencia en los indicadores de gestión institucional.
- Elaborar los planes de mejoramiento resultado de la revisión en consejo de gobierno
- Coordinar y programar los recursos necesarios para la implementación de las actividades correctivas y preventivas del plan de mejoramiento.

Roles y responsabilidades del Oficina de Control Interno:

- Ser quien revise la consistencia del cálculo de los indicadores y la consistencia de las fuentes de información.
- Analizar los resultados obtenidos en la gestión institucional para identificar y notificar factores de riesgos para entidad.
- Recibir y realizar seguimiento a los planes de mejoramiento interno.

5. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Este procedimiento será revisado anualmente por el Profesional Líder de Control Interno y se tendrán en cuenta los conceptos que sobre el mismo hayan generado y las solicitudes de la Alta Dirección y cambios normativos relativos a la contraloría.

	INSTRUCTIVO MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE CANELARIA	Código: 54-PEC-IN-05
		Fecha: 10-Diciembre-2010
		Versión: 1
		Página 21 de 21

Como resultado de la revisión, se puede producir una nueva versión del procedimiento, el cual será aprobado por El(La) Alcalde(sa) quien ordenará la distribución y divulgación de la nueva versión a los responsables de los diferentes procesos, el representante de la Dirección, será el responsable del conocimiento y aplicación del procedimiento por parte de todos los funcionarios.

6. FORMATOS

- Formato 54-PGQ-FT-98 TABLERO DE CONTROL GESTIÓN INSTITUCIONAL

Pie de Página				
	Nombre	Cargo	Firma	Fecha
Elaboró	Gloria Amparo Caicedo	Profesional Líder Oficina de Control Interno		01/Dic/10
Revisó	Gloria Amparo Caicedo	Profesional Líder Oficina de Control Interno		06/Dic/10
Aprobó	Rosa Nancy Stella Vásquez	Alcaldesa Municipal		10/Dic/10

Control de Cambios			
Versión No.	Fecha de Aprobación	Descripción de los Cambios	Solicitó
1	10/Dic/10	Documento Original	Profesional Líder Oficina Control Interno