



CONCEJO DE SOACHA
ACUERDOS Y CONTROL QUE GENERAN DESARROLLO

MANUAL DE INDICADORES DE GESTIÓN POR PROCESOS

ELABORO:	MAYERLY PEDREROS PINZON CONTRATISTA
REVISO:	CARLOS A. VÁSQUEZ CORTES SECRETARIO GENERAL
APROBÓ:	JORGE GIOVANNI RAMIREZ MOYA PRESIDENTE

CONTROL DE CAMBIOS			
Versión	Fecha y acto administrativo de aprobación	Cambio	Solicitante
1.0	Resolución No. 302 de agosto 30 de 2013	Documento nuevo	Carlos A. Vásquez Cortes



 <p>CONCEJO DE SOACHA ACUERDOS Y CONTROLES QUE GENERAN DESARROLLO</p>	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	3
1. PRESENTACIÓN	4
2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL	4
3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL	5
4. GENERALIDADES DEL MANUAL	8
4.1 Gestión	8
4.2. Gestión pública	9
4.3 el proceso de evaluación	9
4.4. Control de gestión	10
4.5 Meta	11
4.6 Los sistemas de información y la toma de decisiones	11
4.7. El concepto de indicador	11
4.8 Qué medir	13
4.9 Tipo de indicadores de gestión	13
4.10 Características de los indicadores	14
4.11 Qué resultados (o productos) genera la actividad que se va a medir	15
4.12 Que variables debo comparar para construir un indicador de gestión	15
4.13 Ventajas de los indicadores	16
5. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES	16
6. A CUÁLES PROCESOS DEL CONCEJO SE LE DEBEN APLICAR INDICADORES DE GESTIÓN	17
7. MARCO DE LOS INDICADORES EN EL CONCEJO DE SOACHA	17
8. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES	18
9. GLOSARIO Y MARCO CONCEPTUAL	18
Anexos	21

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

INTRODUCCIÓN

El sistema de indicadores de gestión es un elemento de control conformado por los mecanismos necesarios para la evaluación de la gestión en toda entidad pública. Éstos permiten establecer el grado de logro o el avance de los objetivos trazados y de los resultados esperados del proceso en relación con los bienes o servicios que se generan. En este sentido, los indicadores se constituyen en una herramienta no sólo para la toma de decisiones, sino también para la formulación de estrategias y acciones para la mejora de los procesos institucionales.

El diseño y cálculo de los indicadores de gestión, además de posibilitar una mayor eficacia en el logro de los objetivos propuestos y una mayor eficiencia en la asignación de los recursos, permite adecuar los procesos internos detectando inconsistencias entre los objetivos de la institución y su quehacer cotidiano, a la vez que ayuda a mejorar la coordinación entre los diferentes niveles administrativos y áreas de trabajo de la institución.


Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitará mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionará una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de los funcionarios implicados en su implementación -en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementará la autonomía y responsabilidad de los directivos -en tanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudará a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público.

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Como herramientas gerenciales ocupa un lugar muy significativo la implementación y desarrollo de un Sistema de Indicadores estructurado a través un manual así como lo contempla la Ley (Ley 190 Art. 48). Cuando en una organización no existe medidores que indiquen a los directivos si van en la dirección correcta o no, las organizaciones tienen que construir sistemas que permitan medir su gestión o verificar si los proyectos se están desarrollando adecuada y oportunamente..

El presente manual establece la metodología utilizada para la medición de los indicadores de gestión por procesos del Concejo Municipal de Soacha. Para ello se han estructurado de la siguiente forma: inicialmente se enuncian los referentes legales y constitucionales en los cuales se enmarcan los indicadores de gestión. En las partes subsiguientes se presenta el Marco conceptual de los indicadores de gestión por procesos, partiendo del concepto de gestión, utilizado en la administración pública; se identifican además los diferentes tipos de indicadores y los requisitos o características que deben cumplir los indicadores, adicionalmente se ilustran las distintas formas como pueden construirse matemáticamente los indicadores.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

1. PRESENTACIÓN

La estructuración de manual de indicadores es una herramienta organizacional de evaluación Institucional componente del Sistema de Evaluación y Control de Gestión que se constituye en un elemento de autoevaluación y de autocontrol que permite de un lado monitorear el quehacer organizacional y de otro, comparar los resultados alcanzados en relación con lo programado y así determinar las posibles desviaciones, a fin de promover acciones correctivas necesarias para el cumplimiento de los planes y facilitar alcanzar las metas previamente definidas en el desarrollo de la misión institucional.


Como objetivo básico el manual pretende hacer un aporte al desarrollo del ejercicio del Control de la Gestión en el Concejo Municipal de Soacha, convertirse en un instrumento que suministre a la Alta Dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva de elemento valido para ejercer el control y el proceso de retroalimentación comparándose frente a sus resultados y buscando una mejor y optima proyección gerencial.

Los beneficios de un manual de indicadores contempla:

- ❖ Permitir que el control y la evaluación:
 - ✓ Sea un proceso permanente y sistemático al interior del Concejo Municipal de Soacha, como base para el mejoramiento continuo de la gestión.
 - ✓ Se constituya en un compromiso de todos los funcionarios.
 - ✓ Se realice sobre bases cuantificables y objetivas y no subjetivas o de opinión.
 - ✓ Se facilite realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
 - ✓ Se facilite y estimule el trabajo en grupo.
 - ✓ Alimente en gran medida el ejercicio de la participación ciudadana pues contribuye a que los procesos de la Corporación estén dirigidos a las demandas, expectativas y necesidades de los residentes de Soacha. Y
 - ✓ Facilitar realizar el control continuo de los procesos por parte de quienes los ejecutan.
- ❖ 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.

2. OBJETIVO Y ALCANCE DEL MANUAL

El propósito del Manual de Indicadores de Gestión por Procesos es guiar el ejercicio del Control de la Gestión del Concejo Municipal de Soacha, para suministrar a la Alta Dirección información oportuna, veraz y objetiva que le sirva como elemento valido para ejercer el control y la toma de decisiones, mediante la comparación de los resultados en el tiempo, para así lograr una mejor y optima proyección gerencial.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

3. MARCO CONSTITUCIONAL Y LEGAL

▪ CONSTITUCIÓN POLÍTICA

El Artículo 2º plantea la misión del Estado Colombiano, al señalarse los fines que debe cumplir. A partir de esta premisa y a lo largo de su articulado, el texto constitucional identifica la estructura básica del Estado y la de las pautas sobre la forma como se debe desarrollar dicha estructura, determinando igualmente las competencias generales a los organismos contemplados en ella.

El Artículo 209 expresa que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

El Artículo 269 indica que en las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas. En el Artículo 339 se ordena que toda la gestión del Estado deba estar sujeta a una planeación y establece los lineamientos sobre el contenido de un Plan Nacional de Desarrollo.

El Artículo 343 expresa que existirá una entidad nacional de planeación, señalada por la ley, encargada del 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.


El Artículo 347 ordena además la organización de un sistema de evaluación de gestión y resultados de la administración pública y obliga a ejercer el control de la gestión con base en indicadores para evaluar el cumplimiento de las metas y los objetivos.

▪ LEY 87 DE 1993

Llamada también Estatuto básico del Control Interno, en su artículo 8º determina que, como parte de la aplicación de un apropiado sistema de control interno, el representante legal de 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 vigentes.

▪ LEY 152 DE 1994

Denominada Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, establece los procedimientos y mecanismos para la elaboración, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes de desarrollo.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

- **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”, en el párrafo del artículo 48 establece “...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 responder a indicadores generalmente aceptados”.

- **LEY 489 DE 1998**

“Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de la administración pública”, en el artículo 17, numeral 5º, establece que las Políticas de Desarrollo Administrativo formuladas por el Departamento Administrativo de la Función Pública y adoptadas por el Gobierno Nacional tendrán en cuenta, entre otros aspectos, metodologías para medir la productividad del trabajo e indicadores de eficiencia y eficacia.

- **RESOLUCIÓN 048 DE 2004**


Emanada de la Contaduría General de la Nación y por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable, plantea en su artículo 15, que trata de las herramientas de evaluación, que para la realización de la evaluación del control interno contable y de la función de auditoría interna se utilizarán indicadores de gestión y otras herramientas que coadyuven a la medición, evaluación, recomendación y elaboración de planes de mejoramiento del proceso contable.

- **DECRETO 4110 DE 2004**

Por el cual se reglamenta la ley 872 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública, en su Artículo 3 plantea como mecanismos para facilitar la evaluación por parte de la alta dirección, de los ciudadanos y de los organismos de control de la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, cada entidad con fundamento en el literal h del Artículo 4 de la Ley 872 de 2003, deberá diseñar un sistema de seguimiento que incluya indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad. Los procesos que revisten mayor importancia para los usuarios deberán estar permanentemente publicados en las respectivas páginas Web de los organismos y entidades, o en cualquier otro medio de divulgación, informando sus resultados a través de indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.

- **DECRETO 1599 DE 2005**

Por el cual se adopta el modelo estándar de Control Interno MECI1000:2005, con el fin de buscar mayor eficacia e impacto del control interno en las entidades del Estado. El modelo estándar de control interno proporciona la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

- **DECRETO 4485 DE 2009**

Por medio de la cual se adopta la actualización de la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000 Versión 2009, la cual establece las generalidades y los requisitos mínimos para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad en los organismos, entidades y agentes obligados conforme al artículo 2o de la Ley 872 de 2003.

- **NORMA TÉCNICA DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA (NTCGP 1000:2009)**

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 6º de la Ley 872 de 2003, esta norma establece los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad aplicable a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadoras de servicios. A continuación se hace referencia a los numerales relacionados con este manual:

8.2.3) Seguimiento y medición de los procesos La entidad debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad, y cuando sea posible, su medición. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados (eficacia) así como el manejo de los recursos disponibles (eficiencia).


El seguimiento y la medición del impacto (efectividad) de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados como en el manejo de los recursos utilizados pueden realizarse por proceso, por conjunto de procesos o en forma global para el Sistema.

Como resultado del seguimiento de la medición y seguimiento de los procesos, deben llevarse a cabo correcciones, acciones preventivas y/o correctivas, según sea conveniente. Los métodos de seguimiento y medición deben facilitar el seguimiento por parte de los clientes y las partes interesadas, y los resultados pertinentes deben estar disponibles y ser difundidos de manera permanente en las páginas electrónicas, cuando se cuente con ellas u otros medios con los que se cuente.

8.4) Análisis de datos. La entidad debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la conveniencia, adecuación, eficacia, eficiencia y efectividad del Sistema de Gestión de la Calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de su eficacia, eficiencia y efectividad. Esto debe incluir los datos generados por el resultado del seguimiento y medición y los generados por cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) la satisfacción del cliente (véase el numeral 8.2.1),
- b) la conformidad con los requisitos del producto y/o servicio (véase el numeral 7.2.1),
- c) las características y tendencias de los procesos y de los productos y/o servicios, incluidas las oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas, (véanse los numerales 8.2.3 y 8.2.4), y d) los proveedores. (Véase el numeral 7.4)

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

▪ **MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECI 1000:2005)**

Este modelo determina las generalidades y la estructura necesaria para establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Control Interno en las entidades y agentes obligados conforme el artículo 5° de la Ley 87 de 1993. Los elementos del MECI a los cuales se hace alusión en este manual son Información secundaria y Autoevaluación de la gestión y se relacionan a continuación:

2.2.2) Información secundaria: Elemento de control, conformado por el conjunto de datos que se originan y/o procesan al interior de la entidad pública, provenientes del ejercicio de su función. Se obtienen de los diferentes sistemas de información que soportan la gestión de la entidad pública.

3.1.2) Autoevaluación a la gestión: Elemento de control, que basado en un conjunto de indicadores de gestión diseñados en los planes y programas y en los procesos de la entidad pública, permite una visión clara e integral de su comportamiento, la obtención de las metas y de los resultados previstos e identificar las desviaciones sobre las cuales se deben tomar los correctivos que garanticen mantener la orientación de la entidad pública hacia el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

4. GENERALIDADES DEL MANUAL

4.1 GESTIÓN

La gestión es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es decir, la gestión consiste en modificar una situación actual en otra situación deliberadamente planeada.


El concepto de gestión está asociado al logro de resultados, por eso es necesario tener mucha claridad acerca del estado de la situación actual y de la situación futura que se desea alcanzar. La modificación de la situación actual a la esperada debe medirse para poder determinar el alcance de la gestión.

El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales: El logro de los objetivos, los productos para alcanzar los objetivos y los recursos utilizados para obtener los productos. Bajo el concepto de gestión, los objetivos son el fin, los productos son el medio para alcanzar los objetivos y los recursos son los insumos utilizados para la obtención de los productos a través de los procesos.

La medición de la gestión se lleva a cabo a través del proceso de seguimiento y evaluación, éstos entendidos como el conjunto de actividades analíticas por medio de las cuales se busca establecer un contraste entre unos objetivos y unas metas programadas y los logros realmente alcanzados.

Dicho contraste debe permitir marcar la distancia entre los dos puntos de comparación y formular hipótesis sobre los factores que la explican.

El seguimiento y la evaluación hacen parte de un mismo proceso tendiente a aportar elementos de juicio para mejorar la ejecución de una política, un programa o un proyecto. El seguimiento hace referencia

 CONCEJO DE SOACHA <small>ACUERDOS Y CONTRAS QUE GENERAN DESARROLLO</small>	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

específicamente a un proceso continuo de recolección y tratamiento de datos mediante el cual se busca monitorear las actividades realizadas, descubrir anomalías en su ejecución y brindar criterios para su corrección y reorientación técnica. Mientras que la evaluación consiste en un proceso más completo de análisis de la acción, que tiene como finalidad juzgarla periódicamente, de manera profunda, para valorar su correspondencia con los propósitos que la inspiran y, si es el caso, reorientarla.

El seguimiento y la evaluación es un proceso de aprendizaje continuo que realimenta los procesos de planeación, reorientando la gestión hacia el mejor cumplimiento de sus objetivos.

El seguimiento y la evaluación exige tener en cuenta tres componentes de la gestión: El proceso, el producto y el impacto.

El Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Responde al *Cómo* de la gestión. A partir de la información sobre el proceso, pueden inferirse conclusiones sobre la eficiencia de la gestión en el uso de los recursos disponibles.

El Producto Alude a los resultados de la gestión. Responde al *Qué* de la gestión. El análisis de resultados permite hacerse una idea sobre el grado de eficacia de la gestión en términos del cumplimiento de metas.

El Impacto: Referido a los efectos de la gestión en el ámbito de su intervención. El análisis del impacto permite medir la efectividad de la gestión, en términos del logro de sus objetivos.

4.2. GESTIÓN PÚBLICA

Es toda acción que realiza el Estado a través de las entidades públicas en cumplimiento de los fines que le fueron señalados en la Constitución.


El proceso de Gestión Pública a nivel entidades, inicia con la asignación de recursos económicos a través de la aprobación de un presupuesto el cual debe ser ejecutado en el término del año fiscal.

La Gestión Pública siempre deberá cumplirse en concordancia con los principios establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política: Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad.

4.3 EL PROCESO DE EVALUACIÓN

La evaluación es un componente del sistema de seguimiento institucional que tiene como finalidad proporcionar conocimiento sobre el desempeño de la entidad, para orientar el rumbo, comprobar el cumplimiento de los objetivos, corregir las desviaciones y la actuación para mejorar la eficacia y eficiencia.

El proceso de evaluación establece las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado e investiga las causas para identificar alternativas de acciones correctivas o de mejoramiento.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

Un objeto primordial de la Institución es encaminar todos sus esfuerzos al cumplimiento de su misión, objetivos, planes y programas, sin desviar sus recursos procurando satisfacer las necesidades de los usuarios; en tal sentido, ésta debe aplicar y utilizar diferentes herramientas gerenciales, que le permitan generar a su interior procesos de retroalimentación y ajuste.

Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

La gerencia pública debe orientar su acción hacia resultados para visualizar a un mayor plazo sus planes y políticas. Gestión eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones públicas. Se requiere, entre otras cosas, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

4.4. CONTROL DE GESTIÓN


Proceso de evaluación que permite medir en forma eficaz, sistemática y objetiva la marcha de la organización, así como modificar el rumbo de la misma si se considera necesario, o adoptar las medidas correctivas para volver al camino original.

Es además un instrumento que mide la eficiencia y la eficacia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución y para esto se fundamenta en la evaluación de los procesos desarrollados y los resultados obtenidos por el Concejo Municipal de Soacha.

Para realizar el Control de Gestión se hace indispensable cumplir con algunos requisitos:

- Realizar una continua revisión entre resultados reales y previstos.
- Apoyar toda acción en objetivos claros
- Visualizar Concejo Municipal de Soacha en el futuro.
- Actualizarse permanentemente para reorientar el rumbo, o actualizar procesos.
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que traen los nuevos paradigmas.

El Control de Gestión obliga a tener adaptados los elementos básicos que le corresponden a una entidad, como son: Estructura orgánica, normas, reglamentos, procesos y procedimientos, planes, proyectos y programas, controles, etc.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

4.5 META

Las metas son valores alcanzables y medibles para poder llegar a un objetivo, es la cuantificación del valor que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios.

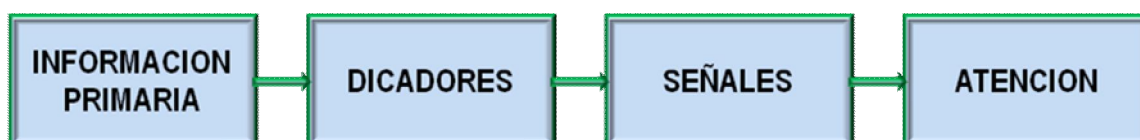
Las metas deben permitir medir su cumplimiento en un momento dado. Por esto deben ser concretas, cuantificables, temporales, alcanzables y satisfactorias.

4.6 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LA TOMA DE DECISIONES

Los sistemas de información son conjuntos de datos organizados y procesados que fluyen a los diferentes niveles organizacionales y proveen el soporte para la toma de decisiones; estos diferentes niveles organizacionales requieren información específica de acuerdo a su labor en la organización para lograr un desempeño satisfactorio.

En consecuencia, los sistemas de información y los niveles organizacionales se relacionan en una forma inversamente proporcional, es decir, la alta dirección de la organización requiere poca y sustanciosa información expresada en términos de índices o señales sobre la gestión institucional; el nivel ejecutivo, requiere información agregada expresada en indicadores simples y complejos; y el nivel operativo requiere de datos primarios e información procesada.

La transformación de mucha información primaria en poca información relevante, puede lograrse convirtiendo la información primaria en indicadores y estos en señales. La lógica de la transformación de información primaria en indicadores y señales se muestra en el siguiente gráfico:




La información primaria es un registro simple de hechos, mientras que un indicador es una información compuesta, procesada y normatizada. Por su parte, una señal es una comparación entre un indicador real frente a un indicador norma.

4.7. EL CONCEPTO DE INDICADOR

Es una relación entre variables (cuantitativas o cualitativas) específicas que mide el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados esperados del plan, programa o proyecto, proporcionando una escala con la que pueda medirse el cambio real logrado.

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

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

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.

La definición más simple de indicador, corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación, evolución o tendencia del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de una situación observada o fenómeno estudiado.

Su utilización se constituye en un instrumento que puede permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa o proyecto, a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo. De igual manera debe permitir un proceso iterativo de información, en términos de que las actividades diseñadas para el cumplimiento de objetivos y metas, puedan ser verificadas y analizadas de manera permanente para proveer elementos de juicio frente a su efectividad en el logro de los fines propuestos.

En conclusión tenemos que, *un indicador es un conjunto de relaciones entre variables que permiten conocer una situación determinada en forma continua* (Es un rastro, una señal, una unidad de medida de las variables). A través de los indicadores se puede conocer el cambio o el comportamiento de una variable.

Toda variable necesita describirse (construcción colectiva de su significado) para poder ser agregada en indicadores para de esta forma ser comparada con otras variables o conjunto de ellas.

Los indicadores requieren ser construidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad y el colectivo del programa social que evalúa. Pueden ser simples (cuando se refieren a dos variables) o complejos (cuando se refieren a una relación de más de dos variables).

Todo indicador tiene dimensiones:


- Cualitativas - Descripción de la variable;
- Cuantitativas - Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto, etc.

Todo indicador puede ser presentado como:

Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ej.: Número de estudiantes al nivel primario del colegio / Número total de estudiantes del colegio).

Porcentajes: Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución (Por ej.: Porcentaje de analfabetos en el total de la población, participación del gasto social en el PIB).

Promedios y otras medidas estadísticas: Representa comportamientos típicos. (Por ej.: El ingreso per cápita, la mediana de los salarios de los profesionales y técnicos). Muestra comportamientos tales como:

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

Cifras absolutas: Se utilizan para dar cuenta de características particulares en un momento dado. Por ejemplo, número total de la población por sexo.

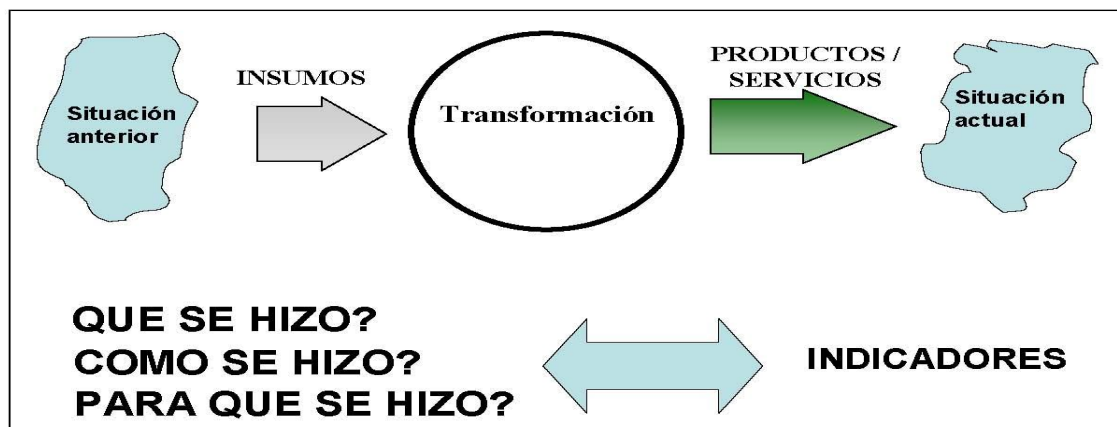
Medidas estadísticas: Usados para mostrar comportamientos típicos, tales como: promedios¹, mediana², moda³, etc. Por ejemplo, ingreso per-cápita.

Tasas: Muestra la evolución o comportamiento de una situación o fenómeno en el tiempo (Por ej.: Tasa de crecimiento del PIB).

En definitiva, los indicadores sirven para “observar” y medir los cambios cuantitativos (mayores o menores) y cualitativos (positivos o negativos) que presenta cierta variable, en determinado momento del tiempo o entre periodos de tiempo.


4.8 QUÉ MEDIR

Existen diferentes maneras de medir la gestión de un proceso. Sin embargo, aquí se tendrán en cuenta principalmente tres dimensiones que surgen de responder a tres preguntas asociadas con el proceso de transformación característico del valor agregado de cualquier proceso: a) ¿Qué se hizo?; b) ¿Cómo se hizo?; y c) ¿Para qué se hizo? La figura siguiente ilustra este punto.



4.9 TIPO DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son un punto de referencia que permite observar y medir el avance en el logro de una meta esperada. Es una representación cuantitativa o cualitativa, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado en un momento del tiempo, permitiendo observar la situación y las tendencias de cambio generadas en la institución, en relación con el logro de los objetivos y metas previstos. La valoración global del resultado asociado a un objetivo requiere diseñar indicadores relativos a aspectos de eficacia, eficiencia

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

y calidad. Así mismo, con el objeto de conocer el impacto real de la gestión, se introduce el concepto de efectividad.

4.9.1 Indicadores de eficacia

Se considera como eficacia el nivel de consecución de los objetivos establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia alguna a la utilización de los recursos necesarios para la consecución de los citados objetivos. En este caso los indicadores más frecuentemente utilizados son los de producto que proporciona información sobre los bienes producidos y servicios prestados.

4.9.2 Indicadores de eficiencia

Se entiende por eficiencia la óptima utilización de los recursos disponibles en la consecución de un logro. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. En el caso de los indicadores de eficiencia se debe dejar claro que la eficiencia es inherente a la organización.

Para el cálculo de la eficiencia es necesario realizar una comparación a través de niveles de referencia o estándares de comparación, ya sean históricos, teóricos o presupuestados.

4.9.3 Indicadores de efectividad

La efectividad es la relación entre los recursos utilizados y el impacto obtenido. La mayor efectividad se alcanza al hacer un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los impactos esperados. Este concepto integra la eficacia y la eficiencia. Por tanto, los Indicadores de Efectividad miden la satisfacción de las necesidades del proceso.


Los siguientes indicadores son considerados como medida del impacto de una gestión:

- Rendimiento
- Crecimiento
- Competitividad
- Productividad
- Participación
- Adaptación
- Cobertura

4.10 CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

Las características que deben tener los indicadores de gestión, son:

- **Participativo:** Deben ser construidos o diseñados por los responsables de los procesos o actividades con la asesoría del Secretario General de la Corporación.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

- **Claridad:** Es indispensable que sea concreto y de fácil comprensión.
- **Flexibilidad:** Que se pueda modificar en el tiempo de acuerdo con los cambios de la Entidad.
- **Cuantificable:** El resultado del indicador debe poder convertirse en cifras, números o porcentajes.
- **Validez:** Deben reflejar y medir los efectos y resultados del programa o proyectos, y los factores externos a estos.
- **Pertinencia:** Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza del programa o proyecto, así como con las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- **Sensibilidad:** Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo, es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- **Relevancia:** Deben servir efectivamente al usuario para la toma de decisiones. Es decir deben, captar un aspecto esencial de la realidad que buscan expresar, en términos cualitativos en su dimensión temporal.
- **Representatividad:** Deben expresar efectivamente el significado que los actores le otorgan a determinada variable.
- **Confiabilidad:** Las mediciones que se hagan, por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- **Demostrables:** Deben evidenciar los cambios buscados.
- **Fácticos:** Deben ser objetivamente verificables.
- **Eficientes:** Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- **Suficientes:** Por sí mismos, deben expresar el fenómeno, sin ser redundantes.
- **Flexibles:** Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.
- **Monitorear el progreso:** Mantiene un flujo permanente de información sobre el comportamiento de la entidad, que permite a la gerencia tomar decisiones.
- **Que agregue valor:** El resultado del indicador debe permitir identificar debilidades para implantar correctivos.


4.11 QUÉ RESULTADOS (O PRODUCTOS) GENERA LA ACTIVIDAD QUE SE VA A MEDIR

Toda entidad genera servicios o productos que conllevan al cumplimiento de sus metas. Como ejemplos del Concejo Municipal de Soacha tenemos: Proyectos de acuerdo tramitados, Proyectos de Acuerdo aprobados, número de controles políticos realizados en el periodo, etc.

4.12 QUE VARIABLES DEBO COMPARAR PARA CONSTRUIR UN INDICADOR DE GESTIÓN

Las variables a escoger para construir un indicador van a depender de lo que se quiera medir y de la información que se posea. A modo de guía general tenemos:

1. Si se va a medir la tendencia o comportamiento temporal de una variable, se escogen los valores de la variable en las fechas que se quiere comparar y se utiliza la fórmula de variación porcentual dada anteriormente.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

2. Si se quiere comparar la importancia de una actividad (o actuación) particular dentro del total de actividades (o actuaciones) de una dependencia, se toma como denominador el total de actividades (o actuaciones) y como numerador el número de la actividad (o actuación) particular y al resultado de la división se multiplica por 100% para convertirlo en porcentaje.

Por ejemplo: si se desea medir la importancia de las decisiones de fondo dentro de todas las decisiones de una delegada en un período determinado, el denominador es el número total de decisiones durante el período y el numerador las decisiones de fondo durante el mismo período y se realiza la división multiplicando el resultado por 100% para expresarlo en términos porcentuales.

3. Si se desea comparar una variable con respecto a otra y determinar el tamaño relativo entre ellas, se realiza la división entre las variables. El resultado de esta división debe interpretarse como las veces que el numerador contiene al denominador.

Por ejemplo: si tenemos la variable conceptos emitidos durante un período (c) y la variable número de funcionarios (n) y queremos ver la productividad de los funcionarios de dicha área o proceso (p), tomamos como denominador n y como numerador c, por lo que el resultado es $p=c/n$. Este se interpreta como el número de conceptos promedio realizados por cada funcionario del área durante el período analizado.

4. Si se desea determinar el grado de cumplimiento o eficiencia en el cumplimiento de alguna actividad particular del área, se toma como denominador el número de actividades programadas y como numerador el número de actividades realizadas y se realiza la división entre ambas. Al resultado anterior se multiplica por 100% y debe interpretarse como el porcentaje de cumplimiento de la actividad programada.


4.13 VENTAJAS DE LOS INDICADORES

- **Satisfacer al ciudadano:** Medir el nivel de satisfacción de los ciudadanos y la comunidad en general.
- **Monitorear el progreso:** Mantiene un flujo permanente de información sobre la gestión del Concejo Municipal de Soacha, que permite a la alta dirección tomar decisiones. Igualmente, mantener el control sobre los principales procesos de la Corporación.
- **Comparación de procesos y actividades:** Con los resultados obtenidos deben hacerse comparaciones con resultados de años anteriores para establecer las acciones de mejora respectivas.
- **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 entidad en el tiempo.

5. ELABORACIÓN DE LOS INDICADORES

La elaboración y seguimiento de los indicadores es responsabilidad de todos los funcionarios en el Concejo Municipal de Soacha. Para lo cual se debe tener en cuenta:

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

- ✓ Los objetivos misionales, el Plan Estratégico Institucional, y los programas, así como los proyectos específicos de cada proceso, cada uno de los cuales deben estar establecidos en el Plan de Acción Institucional que se desarrolla para cada vigencia en el Concejo;
- ✓ Las funciones específicas definidas en las distintas resoluciones que organizan y establecen las distintas dependencias, procesos y/o grupos de trabajo internos;
- ✓ Las variables que maneja expresadas en términos de recursos y resultado esperado (Metas).

Para elaborar los Indicadores se deberá responder a los siguientes interrogantes:

- ✚ ¿Qué se hace? Descripción de las actividades.
- ✚ ¿Qué se desea medir? Selección de actividades prioritarias.
- ✚ ¿Quién utilizará la información? Selección de los destinatarios de la información.
- ✚ ¿Cada cuánto tiempo? Selección de periodicidad.
- ✚ ¿Contra qué se comparará? Establecimiento de referentes.

6. A CUÁLES PROCESOS DEL CONCEJO SE LE DEBEN APLICAR INDICADORES DE GESTIÓN

Son dos niveles de procesos en los cuales se pueden aplicar indicadores de gestión:


- **Procesos Estratégicos y Misionales:** Hace referencia a los procesos básicos, aquellos que son relevantes y contribuyen directamente a la razón de ser de la organización. Se ejecutan con la guía y el liderazgo de la alta gerencia. Dependencia de Auditoría y Oficina Jurídica.
- **Procesos de Apoyo:** Es aquella, como su nombre lo indica, cuyo objetivo es prestar apoyo a los misionales o sirven para la toma de decisiones sobre planeación, control y mejoras en las operaciones de la organización. Dependencia del Secretario General, Contabilidad y Presupuesto y Tesorería.

7. MARCO DE LOS INDICADORES EN EL CONCEJO DE SOACHA

Para el diseño de un sistema de medidas básicas en el Concejo Municipal de Soacha, hay que asegurarse que la Presidencia y el Secretario General, cuenten con un sistema de medición formal, en donde puedan traducir la visión y objetivos estratégicos de este, en una serie vinculada de medidas específicas y comprensibles para todos los miembros de la Corporación.

El tener esta métrica organizacional sirve como ancla para alinear las operaciones diarias del Concejo a su visión y objetivos estratégicos, además de ser una guía explícita y clara para que los funcionarios el nivel de importancia que tiene la labor que cada uno realiza para el alcance de los propósitos misionales y los estratégicos.

De tal manera y como lo hemos identificado, los instrumentos para realizar el Control de Gestión son los Indicadores y con estos se pueden analizar los siguientes tipos de actividades:

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

➤ **Actividades Financieras**

Cubren las áreas y actividades tradicionales del control, como son: presupuesto, flujo de fondos, ingresos y costos, los activos y pasivos y la información financiera.

➤ **Actividades Administrativas**

Las que respaldan las actividades tareas que hacen parte de los Procesos estratégicos, misionales, de apoyo y evaluación del Concejo Municipal de Soacha, a través de los cuales se gestionan los servicios que presta la Corporación.

➤ **Actividades de Gestión**

Abarcan la misión, los objetivos y políticas en general, así como la planificación, organización y control.

Para medir la eficiencia y eficacia y los principios o institucionales, se ha enmarcado el Sistema de Indicadores de Gestión dentro los siguientes aspectos:

▪ **Marco de la planeación**

Los indicadores sirven a la planeación, en la medida en que permiten formular objetivos concretos, precisos y cuantificables, y con base en ellos se pueden distribuir los recursos y programar las actividades pertinentes para el logro de los objetivos establecidos.

▪ **Marco de las funciones básicas**

Dentro del marco de las principales funciones que le corresponde desarrollar a cada Dirección y/o proceso que conforman el Concejo Municipal de Soacha se han elaborado y desarrollado Indicadores con la intención de medir y tener control sobre todos las actividades que en ellos se desarrollan.


8. HOJA DE VIDA DE LOS INDICADORES

Con el propósito de facilitar el seguimiento, evaluación y retroalimentación del sistema de indicadores el Concejo Municipal de Soacha, la estructura del cuadro de mando de Indicadores incluye la hoja de vida de cada uno, en donde se encuentran especificadas las siguientes características; Tipo de Indicador, Proceso que mide, Nombre, Objetivo, Fórmula, Meta, Rango de Control, Fuente de Información Periodicidad en la Medición, responsable del cálculo, Resultado Periódico, Observaciones y Acciones de mejoramiento. (Ver anexo 1)

9. GLOSARIO Y MARCO CONCEPTUAL

Control de Gestión:

Es el examen de la eficiencia y eficacia de las entidades de la administración de recursos públicos, determinada mediante la evaluación de sus procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño, y la identificación de la distribución de excedente que estas producen, así como los beneficiarios de su actividad. Este implica una confrontación entre lo previsto y lo realizado en todos los procesos el Concejo Municipal de Soacha.

	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

Eficacia:

Se define como el logro de los resultados propuestos, por lo tanto los indicadores de eficacia nos dirán si se cumplió o no el resultado esperado

Eficiencia:

Se define como la utilización de los recursos de acuerdo con un programa establecido. La eficiencia tiene que ver con los diferentes recursos: financieros, técnicos, humanos y tiempo, los cuales se miden en pesos, horas-maquinas, horas-hombre, y horas, días, meses, etc.

Gestión:

Se traduce como acción y efecto de administrar, en donde el gestionar se entiende como la realización de hacer todas las diligencias pertinentes para el logro de determinado objetivo.

BSC:

Balanced Scorecard. Sistema de alta gerencia cuyo objetivo es permitir el análisis, la corrección, el apoyo y el mejoramiento del sistema de gestión institucional.

Usuario Directivo:

Es el responsable de la gestión de un proceso, analiza los resultados, socializa y discute con su equipo e ingresa los comentarios en el sistema de información utilizado y elabora el plan de mejoramiento.

Usuario Operativo:

Designado por el usuario directivo, es quien recolecta la información y una vez aprobado por el directivo, la ingresa al sistema de información, se debe dejar evidencia física de cómo recolectó la información y de la aprobación por parte del usuario ejecutivo.

Usuario Administrador (Secretario General):

Es el administrador del Sistema de Medición Institucional, maneja el sistema, analiza los resultados, realiza los informes correspondientes, asesora en el manejo del sistema y cierra el sistema de información.

Indicador:

Elemento que permite medir el cumplimiento de un objetivo o una actividad de la gestión institucional, mediante el comparativo de una, dos o más variables contra unos estándares o niveles de medición.

Variable:


Dato numérico ingresado por el usuario operativo que cuantifica la gestión realizada para cumplir los objetivos del proceso.

Indicador Estratégico:

El indicador que apunta directamente a medir los objetivos estratégicos del Plan Estratégico Institucional.

Indicador de procesos:

El indicador que se aplica directamente a un proceso determinado

 <p>CONCEJO DE SOACHA ACUERDOS Y CONTROLES QUE GENERAN DESARROLLO</p>	CONCEJO MUNICIPAL DE SOACHA	Código: CS-1202-PD-005-MA-007
	SISTEMA INTEGRADO DE GESTION (MECI-CALIDAD)	Versión: 001
	MANUAL DE INDICADORES DE GESTION POR PROCESOS	Fecha: 06-30-2013

Árbol de Gestión:

Es la estructura que permite observar en forma de cascada todo el sistema de gestión del Concejo.

Objetivo del Indicador:

Permite definir el objetivo de cada uno de los indicadores por parte del Responsable o dueño del Proceso. Facilita el análisis de los resultados.

Revisión Gerencial:

Actividad del Comité Coordinador de Control Interno cuyo objeto es la medición, el análisis, el apoyo y la asignación de recursos para la mejora del sistema de Gestión Institucional.

Estadística:

Datos numéricos que permiten ver el comportamiento histórico del cumplimiento de un objetivo, una actividad o una meta para el análisis interno y el reporte de informes externos.

