

**PROCEDIMIENTO: FORMULACIÓN, REPORTE Y SEGUIMIENTO DE
INDICADORES**

PROCESO: MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL, GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN

Versión: 3 del 31 de agosto de 2023

Tabla de contenido

| | |
|--------------------------------|----|
| 1. Objetivo..... | 1 |
| 2. Alcance..... | 1 |
| 3. Definiciones..... | 1 |
| 4. Políticas de operación..... | 4 |
| 5. Contenido..... | 7 |
| 6. Control de cambios..... | 14 |
| 7. Créditos..... | 14 |

1. Objetivo

Establecer directrices para la medición, seguimiento y análisis de los resultados de los indicadores de gestión y desempeño institucional, que se constituyen en insumo para la toma de decisiones efectivas en articulación con la Política de Gestión Estadística y permiten asegurar el logro de los objetivos del Instituto Distrital del Patrimonio Cultural.

2. Alcance

Este procedimiento aplica para todos los procesos de la entidad e inicia con la formulación de los indicadores estratégicos y de gestión y culmina con el seguimiento y análisis de las mediciones de los indicadores y toma de acciones para corregir y/o mejorar los resultados.

3. Definiciones

Acciones a tomar: acciones propuestas orientadas a mitigar, corregir o eliminar la causa de un incumplimiento detectado o potencial a partir de análisis de los resultados de indicadores.

Aplicabilidad: debe responder a una necesidad real que haga necesaria su generación y su utilización.

Criterio para la medición: aspectos relevantes para realizar la medición tales como información que dé claridad para el análisis de los resultados, y/o características especiales del indicador.

Confiabilidad: los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.

Disponibilidad: los indicadores deben ser construidos a partir de variables sobre las cuales exista información estadística de tal manera que puedan ser consultados cuando sea necesario.

Enlace Sistema de Gestión y Control: persona delegada por el líder del proceso (la delegación se hace ante la Oficina Asesora de Planeación a través de correo electrónico), encargada de atender los asuntos propios del proceso en relación a las prácticas de gestión (documentos Sistema de gestión y control, riesgos, indicadores, planes, entre otros), y su respectivo reporte.

Funcionalidad: busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

Indicador: es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Indicadores cualitativos: es otro instrumento que permite tener en cuenta la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional y/o territorial. Además, permiten evaluar, con un enfoque de planeación estratégica, la capacidad de gestión de la dirección y demás niveles de la organización. Su característica principal es que su resultado se refiere a una escala de cualidades.

Indicadores cuantitativos: este tipo de indicadores son una representación numérica de la realidad; su característica más importante es que, al encontrarse valores diferentes, estos pueden ordenarse de forma ascendente o descendente.

Indicadores estratégicos: permiten hacer una evaluación de productos, efectos e impactos, es decir, la forma, método, técnica, propuesta, solución y alternativa; son elementos que pertenecen, bajo el criterio de estrategia, a todo el sistema de seguimiento y evaluación.

Indicadores de gestión: este tipo de indicadores también son denominados indicadores internos y su función principal es medir el primer eslabón de la cadena lógica de intervención, es decir, la relación entre los insumos y los procesos. Aunque este tipo de indicadores se usan cuando se da comienzo al cronograma, se conciben en la etapa de planeación, cuando para cada situación planteada se programan tareas, actividades y recursos físicos, financieros, así como talento humano. Dentro de esta categoría, se tienen en cuenta los indicadores administrativos y operativos, esto es, aquellos que miden el nivel o cantidad de elementos requeridos para la obtención del producto, servicio o resultado.

Indicadores de eficacia: los indicadores de eficacia, buscan determinar si el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente. En este sentido, este tipo de indicadores no considera la productividad del uso de los recursos disponibles con los que se cuenta para la

consecución de los logros, estos indicadores se concentran en establecer el cumplimiento de los diferentes planes y programas de cualquier entidad, por lo que facilita la medición del grado en el que una meta ha sido cumplida teniendo en cuenta los plazos y las demás disposiciones estipuladas.

Indicadores de eficiencia: este tipo de indicadores pretenden medir la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados para la consecución del mismo.

Indicadores de efectividad: para Armijo, “los indicadores de impacto son desarrollados en su mayoría en el marco de compromisos de gestión pública, donde existen responsabilidades establecidas respecto de su monitoreo y evaluación.” (Armijo, 2011, p. 112). De acuerdo con lo anterior, los indicadores de impacto o efectividad buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos programas, proyectos o haber recibido ciertos bienes o servicios.

Indicadores de economía: permiten medir la capacidad de las entidades para producir, administrar, focalizar y destinar los recursos financieros disponibles de la forma más conveniente y adecuada, atendiendo a los requerimientos de los distintos programas en pro de cumplir con los objetivos planteados. Un grupo importante de indicadores de economía es aquel que relaciona el valor de los recursos financieros empleados en la provisión de bienes y servicios con los gastos administrativos incurridos por la entidad.

Indicadores de calidad: estos indicadores buscan medir aspectos relacionados con la capacidad de la entidad para atender a las necesidades y demandas de sus usuarios bajo preceptos de rapidez e inmediatez a la hora de prestar los bienes o servicios que ofrece.

Indicadores ambientales: la evaluación del comportamiento ambiental es una herramienta de gestión interna cuyo principal objetivo es proporcionar información para determinar si el comportamiento ambiental que tiene una organización es capaz de satisfacer los requisitos establecidos por la dirección de la propia organización, direccionado a la conservación y protección de los recursos naturales de la nación.

Interpretabilidad: facilidad con la que el usuario puede entender, utilizar y analizar los datos, teniendo en cuenta el alcance de los mismos.

No redundancia: debe expresar por sí mismo el fenómeno sin ser redundante con otros indicadores. Existe la posibilidad que dos indicadores se encuentren altamente correlacionados, esto hace que la información contenida en estos sea

muy similar, lo cual indicaría la posibilidad de utilizar uno de ellos. En lo posible, se debe construir un solo indicador por proceso objeto de medición.

Pertinencia: busca que el indicador permita describir la situación o fenómeno determinado, objeto de la acción.

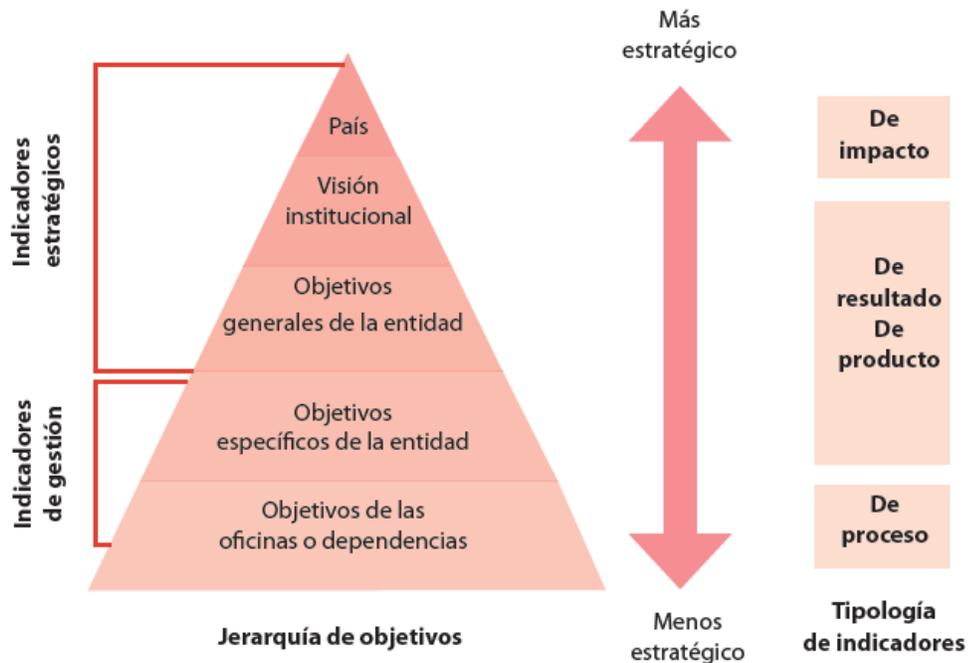
Rango de control: zona de control del indicador que está definida entre el límite superior y el límite inferior de la meta establecida para el indicador.

Utilidad: que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

4. Políticas de operación

- 4.1 El presente procedimiento atiende los requerimientos dispuestos en el Modelo Integrado de Planeación y Gestión en las dimensiones y políticas de gestión a que haya lugar.
- 4.2 Para aplicar este procedimiento es necesario tener en cuenta los conceptos y lineamientos establecidos en las guías y documentos técnicos emitidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública, el Departamento Nacional de Estadística y el Departamento Nacional de Planeación, así como los propios descritos en el numeral 3.
- 4.3 Los indicadores del IDPC se clasificarán teniendo en cuenta su naturaleza, jerarquía y propósito. De esta forma se tendrán indicadores estratégicos y de gestión, los primeros que buscan la medición de los objetivos generales de la entidad, el cumplimiento de la visión institucional; los indicadores de gestión medirán los objetivos específicos de la entidad y los propios de cada una de las dependencias o procesos. Para mayor claridad se presenta la siguiente imagen tomada de la *“Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores – DANE”*

Gráfica 1. Clasificación de Indicadores



Fuente: Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores - DANE

4.4 La gestión de los indicadores institucionales del IDPC se llevará a cabo en las siguientes fases:

- a) **Diseño de indicadores:** Comprende la identificación de factores críticos de éxito, la formulación y documentación de indicadores y culmina con su aprobación por parte del líder del proceso verificando que cumpla con los criterios respectivos. Una vez aprobados serán remitidos de manera oficial a la Oficina Asesora de Planeación a través de comunicación interna por el sistema de correspondencia de la entidad, adjuntado el archivo correspondiente con el fin de que la oficina proceda con su consolidación.

Para el desarrollo de esta fase es importante precisar que los indicadores formulados para realizar el monitoreo de la ejecución de acciones de los instrumentos de gestión (Plan Operativo Anual-POA, Plan de Mejoramiento, Planes de mitigación de riesgos, Planes de Contingencia...) u otro tipo de mediciones de carácter netamente operativo, son elementos de autoevaluación pero no muestran resultados estratégicos o de gestión y por ende no requieren ser reportados a la Oficina Asesora de Planeación.

- b) **Monitoreo y autoevaluación:** hace referencia a la medición y análisis de los resultados de los indicadores que se realiza desde el proceso,

en el rol de “primera línea de defensa” para la toma de acciones orientadas a subsanar las desviaciones negativas encontradas.

Los resultados de las mediciones de los indicadores deben ser remitidos a la Oficina Asesora de Planeación de forma trimestral dentro de los 10 días calendario del mes siguiente, con el propósito de que en su rol de segunda (2da) línea de defensa se realice el monitoreo de los resultados de los indicadores para la toma de decisiones por parte del proceso.

Los resultados de los indicadores serán presentados al menos una vez al año al Comité Institucional de Gestión y Desempeño de la entidad para la toma de decisiones. No obstante, el líder del proceso en conjunto con el equipo operativo son los responsables de los datos, los resultados de las mediciones de los indicadores y la toma de acciones.

En el desarrollo de esta fase, al inicio de cada vigencia se deberá revisar la pertinencia de los indicadores, con el fin de identificar su permanencia, eliminación, creación o modificación. Los cambios que se generen deberán ser informados a la Oficina Asesora de Planeación para el ajuste en la herramienta consolidada.

- c) Toma de acciones: esta fase abarca la formulación de acciones orientadas a corregir las desviaciones negativas encontradas a partir de los resultados del indicador.

A partir del análisis de los indicadores y las desviaciones identificadas, se deberá establecer la necesidad de realizar su registro en el plan de mejoramiento de acuerdo con el procedimiento vigente.

Así mismo, se determinará la necesidad de incluir acciones de autocontrol en el cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores, cuyo seguimiento será realizado por el responsable del proceso.

- d) Seguimiento y evaluación: la Asesoría de Control Interno realizará la evaluación de los resultados de la medición de la gestión y el desempeño de la entidad y realizará la retroalimentación respectiva.

4.5 En caso de que el proceso requiera realizar ajustes a sus indicadores durante la vigencia, se deberá realizar la solicitud a la Oficina Asesora de Planeación mediante comunicación oficial a través del sistema Orfeo como máximo hasta quince días calendario antes del vencimiento del periodo, en donde se indiquen como mínimo los ajustes solicitados y la justificación correspondiente, con el fin de realizar el análisis e incorporación en el

cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores, según corresponda.

5. Contenido

Actividad N°1. Identificar y priorizar las necesidades de medición

De acuerdo con el contexto externo e interno, identificar el/los factor(es) crítico(s) de éxito o aspectos clave (problemática o situación a solucionar, objetivo(s) institucional(es), meta(s) a alcanzar, objetivo(s) de proceso entre otros), para lo cual se deben responder las siguientes preguntas: ¿Qué se requiere medir?, ¿qué información se quiere obtener de la medición? Con base en esta información, establecer la(s) variable(s) verificando que esta(s) se encuentre(n) directamente relacionada(s) al objetivo. Para esta actividad se hace necesario establecer la conexión existente entre lo que se requiere medir con los objetivos generales o específicos de la entidad o los de la dependencia o proceso según corresponda.

Es necesario tener en cuenta que los factores críticos de éxito, son aspectos clave que generan valor al logro de la misión y los objetivos institucionales.

Punto de Control:

Verificar que la(s) variable(s) definidas respondan al objetivo de la medición (factor crítico de éxito) con el fin de facilitar la identificación de la jerarquía del indicador y su tipología (Ver política de operación 4.3).

Responsable (s): Líder de proceso.

Registros: Acta de reunión formulación indicadores.

Actividad N°2. Formular el(los) indicador(es)

Con el fin de justificar la necesidad de la medición del indicador, responder a las preguntas ¿Por qué es necesaria la medición? y ¿Qué información se quiere obtener de la medición?

Realizar la propuesta del indicador definiendo las siguientes variables: clasificación jerárquica del indicador si es estratégico o de gestión, tipo de indicador, nombre del indicador, fórmula, unidad de medida, meta, rango de

aceptación, frecuencia, fuente de información, fecha de información disponible, responsable y proceso al que pertenece.

De ser necesario, el líder del proceso solicitará la asesoría y/o acompañamiento a la Oficina Asesora de Planeación en la(s) jornadas de diseño y formulación de los indicadores.

Para la formulación de los indicadores se deberá:

- Evitar el diseño de indicadores que inducen a resultados no esperados o incentivos perversos. Ejemplo: N° de PQRS no respondidas / N° PQRS recibidas.
- Evitar medir atendiendo el criterio de “quedar bien”. Ejemplo: Número de planes ejecutados/Número de planes programados.
- Medir no garantiza el éxito de una actividad, sino que por el contrario evidencia los aspectos a reformar de aquellos que la entidad decide monitorear.
- La esencia y existencia de un indicador sólo se debe dar y justificarse si éste sirve para la toma de decisiones.

Punto de Control: Asegurar la definición del responsable de la medición y de la fuente de información, la cual deberá ser objetiva y permitir su verificación. Así mismo la fuente de información debe estar relacionada en los Activos de Información del proceso y la Tabla de Retención Documental.

Responsable (s): Líder de proceso.

Registros: Acta o correo o lista de asistencia que evidencie la reunión para la formulación indicadores.

Actividad N°3. Verificar la viabilidad de creación del indicador

Aplicar las preguntas señaladas para verificar el cumplimiento de los criterios de la selección del indicador: pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad, utilidad, aplicabilidad, no redundancia, interpretabilidad, comparabilidad.

Si las respuestas a las preguntas relacionadas con los criterios de selección y la justificación son afirmativas, la creación o modificación del indicador es viable. (continuar con la siguiente actividad).

Si no cumple con alguno de los criterios y no es viable la aplicación del indicador creado o modificado se debe ir a la actividad 1.

Punto de Control: se debe asegurar de responder las preguntas de forma objetiva de tal forma que la selección de los indicadores sea la requerida.

Responsable (s): Líder de proceso.

Registros: Acta o correo o lista de asistencia que evidencie la reunión para la formulación indicadores.

Actividad N°4. Aprobar indicadores

El líder del proceso deberá verificar la información registrada en el formato de diseño indicadores de gestión y desempeño institucional.

En caso de estar de acuerdo deberá remitir los indicadores aprobados mediante comunicación oficial dirigida a la Oficina Asesora de Planeación.

Si no está de acuerdo con la información registrada informar al responsable para su corrección e ir actividad 2.

Punto de Control:

Responsable (s): líder de proceso

Registros: comunicación interna de aprobación del(os) indicador(es).

Actividad N°5. Consolidar los indicadores formulados

Recibir la comunicación de aprobación de los indicadores y verificar la coherencia de la información.

Si la información del indicador es correcta y coherente consolidar los indicadores de la entidad según corresponda de acuerdo con su jerarquía.

Una vez consolidados los indicadores, incluir el archivo en la Unidad Compartida e informar a los responsables de los procesos para su monitoreo conforme con la frecuencia de medición establecida.

Si la información del indicador es incorrecta o incoherente informar las observaciones encontradas mediante comunicación oficial para que se realicen los ajustes respectivos e ir a la actividad 2.

Punto de Control: el profesional designado deberá verificar que la información del indicador propuesto cumpla con los criterios establecidos en la actividad 3, de lo contrario deberá registrar las observaciones para su ajuste y corrección por parte

de los responsables. Así mismo se deberá verificar que el indicador registre la respectiva fuente de información.

Responsable (s): profesional designado de la Oficina Asesora de Planeación.

Registros: cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores.

Actividad N°6. Realizar medición del indicador

Realizar la medición de las variables, registrar los resultados en el cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores de acuerdo con la frecuencia definida para el mismo.

Asimismo, registrar el análisis de los resultados del indicador en comparación con la meta programada, los rangos de aceptación establecidos y los resultados de acciones de mitigación o corrección de mediciones anteriores.

Informar los resultados obtenidos al líder del proceso.

Si los resultados están ubicados en el rango de control, tomar las acciones o controles para mantener o mejorar los resultados.

Si los resultados están por fuera del rango de control se deben identificar las causas y establecer acciones para mejorar la desviación encontrada.

Punto de Control: los indicadores que presenten resultados por fuera de los rangos de aceptación de forma reiterada en dos mediciones o más deben formular las acciones de mejora correspondientes (ver política de operación 4.4).

Responsable (s): profesional designado del proceso.

Registros: cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores con los resultados de seguimiento reportados.

Actividad N°7. Revisar, aprobar y enviar resultados de los indicadores a la

Oficina Asesora de Planeación

Revisar y aprobar los resultados de la medición del(os) indicador(es) registrado(s) en el cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores.

Si el indicador requiere ajustes informar al profesional designado para su corrección e ir a la actividad 6.

Si el indicador no requiere modificaciones, informar de la completitud del reporte de resultados de la medición del(os) indicador(es) a la Oficina Asesora de Planeación mediante correo electrónico.

No obstante, de forma trimestral se deberá reportar a la Oficina Asesora de Planeación el monitoreo de los indicadores medidos en el periodo de acuerdo con lo establecido en la política de operación 4.4 del presente procedimiento.

Punto de Control: Aprobar los resultados de la medición del indicador, verificando que la información reportada es correcta, coherente, confiable y veraz.

Responsable (s): Líder del proceso.

Registros: Correo electrónico.

Actividad N°8. Realizar monitoreo de los resultados de los indicadores

Realizar monitoreo a los resultados de los indicadores y acciones definidas, realizando las observaciones o recomendaciones de mejora que sean pertinentes.

Para la adecuada gestión de los indicadores de los procesos, presentar los resultados de la medición de la gestión y el desempeño institucional al Comité Institucional de Gestión y Desempeño (ver política de operación 4.4), con el fin de generar alertas respectivas y en tal caso, se tomen las acciones pertinentes.

Punto de Control: generar recomendaciones para la mejora en caso de requerirse. Se debe asegurar que todos los procesos del Instituto reporten los indicadores y realicen las mediciones de acuerdo con la periodicidad definida.

Revisar y analizar la información reportada, si se identifican observaciones de la información reportada por los procesos remitir correo electrónico informando la situación encontrada. Posteriormente incorporar en el cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores, el monitoreo como segunda línea de defensa.

Responsable (s): profesional(es) designado(s) Oficina Asesora de Planeación.

Registros: cuadro de control, monitoreo y seguimiento de indicadores con los resultados de seguimiento reportados.

Actividad N°9. Crear o modificar o eliminar los indicadores

Si durante la medición y reporte del indicador se identifica la necesidad de modificar o eliminar indicadores, se deberá diligenciar el cuadro de diseño de

indicadores conforme con las actividades 1, 2 y 3 del presente procedimiento, seleccionando en el campo “revisión de indicadores” la opción respectiva, relacionar la justificación del cambio o eliminación y remitir comunicación interna de aprobación de la modificación o eliminación con el cuadro adjunto a la Oficina Asesora de Planeación, de acuerdo con lo descrito en la Política Operación 4.5 del presente procedimiento.

Si no se identifica la necesidad de modificación o eliminación de indicadores, finaliza el procedimiento.

Punto de Control: en caso de requerirse, previo al envío de la comunicación, el proceso respectivo deberá solicitar la asesoría o acompañamiento del profesional de la Oficina Asesora de Planeación para la modificación o eliminación del indicador.

Responsable (s): líder del proceso.

Registros: correo electrónico.

Actividad N°10. Gestionar la solicitud de modificación o eliminación de indicadores

Recibir y verificar la solicitud de modificación o eliminación del indicador.

Si la información registrada en el formato es coherente y se encuentra debidamente diligenciada y justificada, responder mediante correo electrónico la confirmación de la aprobación.

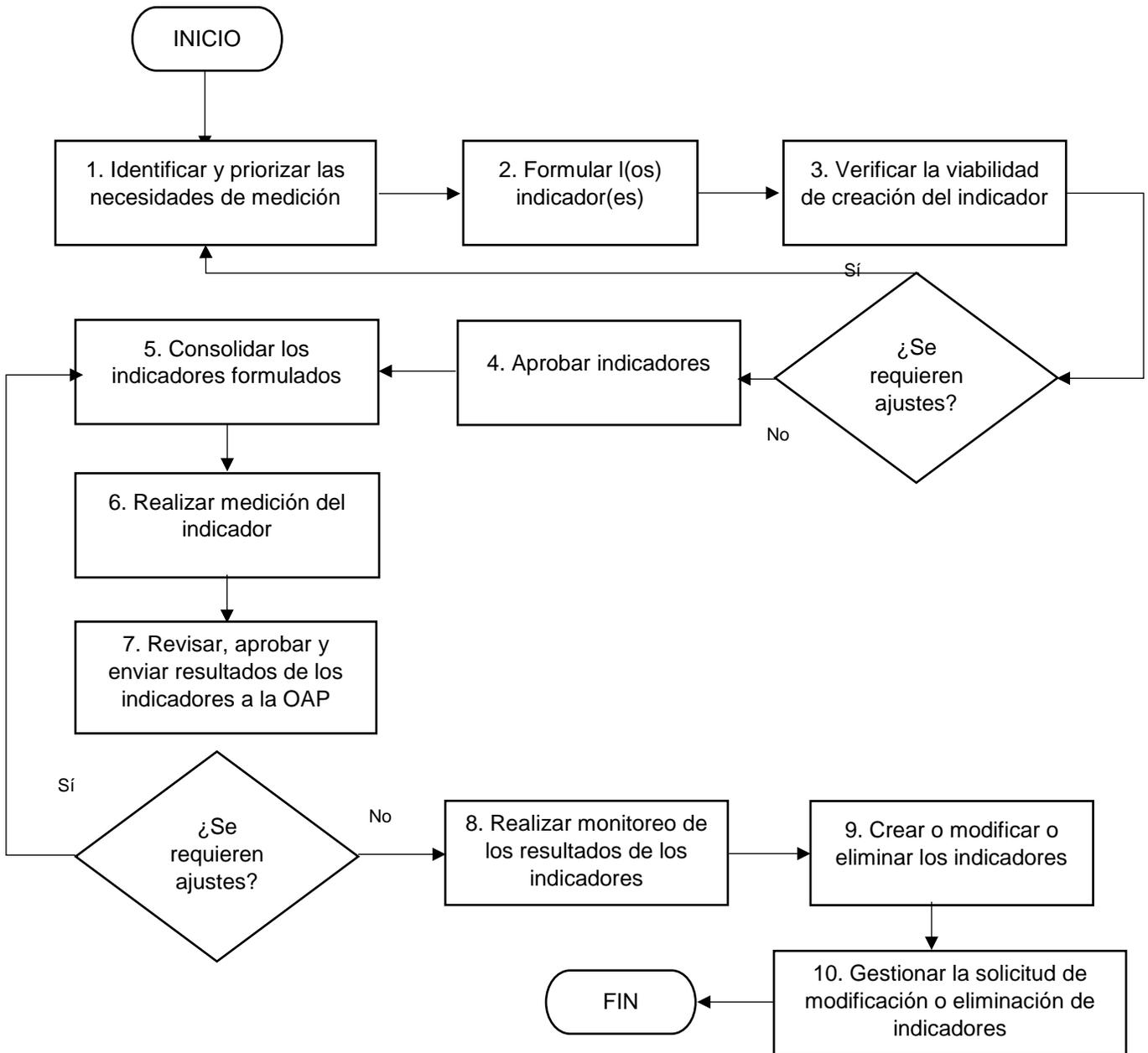
Si se identifican errores en el diligenciamiento del formato realizar las observaciones pertinentes para su corrección e ir a la actividad 9.

Punto de Control: registrar la fecha de aprobación y la versión del(os) indicadores con el fin de mantener el control de las modificaciones.

Responsable (s): profesional designado Oficina Asesora de Planeación.

Registros: cuadro de control de modificaciones.

Flujograma



6. Control de cambios

| Fecha | Versión | Cambios Introducidos | Simplificación o mejora | Origen |
|------------|---------|--|-------------------------|-------------------------------------|
| 31/12/2019 | 01 | Se crea el procedimiento teniendo en cuenta los requerimientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión. | | |
| 24/12/2021 | 02 | Se incorporan los controles frente al reporte del monitoreo de los resultados de los indicadores | MEJORA | Resultado de revisión y autocontrol |
| 31/08/2023 | 03 | Se actualizan las políticas de operación y se ajustan las actividades | SIMPLIFICACIÓN | Resultado de revisión y autocontrol |

7. Créditos

| Elaboró | Revisó | Aprobó |
|--|---|---|
| Nombre(s): Mónica Fernández Quintero | Nombre(s): Magda Patricia Gómez Torres Carlos Hernando Sandoval, Carlos Mario Santos | Nombre: Luz Patricia Quintanilla Parra |
| Cargo – Rol: Profesional Especializada – Oficina Asesora de Planeación | Cargo – Rol: Profesional Especializada Contratistas Oficina Asesora de Planeación | Cargo: Jefe Oficina Asesora de Planeación |
| Documento de aprobación | Memorando interno con N° radicado 20232200116923 del 31-08-2023 | |