
	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 1 de 27

Tabla de contenido

PROLOGO	2
INTRODUCCIÓN	2
OBJETIVO.....	3
ALCANCE.....	4
I DEFINICIONES	5
INDICADORES	5
CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES	5
OBJETIVOS DE LOS INDICADORES	6
FUNCIONES DE LOS INDICADORES	6
FLUJO PARA LA CREACIÓN Y FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES	7
II FORMULACIÓN DE INDICADORES	8
1. IDENTIFICAR ¿QUÉ SE QUIERE MEDIR?.....	8
2. CONSTRUIR EL OBJETIVO.....	9
3. LÍNEA BASE DEL INDICADOR	10
4. META DEL INDICADOR.....	10
5. TIPOLOGÍA DEL INDICADOR.....	10
5.1 TIPOS DE INDICADORES.....	11
5.1.1.2 INDICADORES DE EFICIENCIA	13
5.1.1.3 INDICADORES DE CALIDAD	15
5.1.2. INDICADORES DE RESULTADO.....	16
5.1.2.2. INDICADORES DE EFECTIVIDAD	16
5.1.2.2 INDICADORES DE PRODUCTO	17
5.1.2.3. INDICADORES DE RESULTADOS FINALES.....	18
6. FORMULACIÓN DEL INDICADOR	20
7. MONITOREO / SEGUIMIENTO:	22
8. EVALUAR EL INDICADOR – REFORMULAR.....	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25


	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 2 de 27

Prologo

En el marco del convenio interadministrativo 277 de 2023, que tiene como objeto “Aunar esfuerzos humanos, técnicos, tecnológicos y administrativos entre la Secretaría de Cultura, Recreación y Deporte - SCRD, el Instituto Distrital de las Artes – IDARTES, la Orquesta Filarmónica de Bogotá – OFB, el Instituto Distrital de Patrimonio Cultural – IDPC, la Fundación Gilberto Álzate Avendaño – FUGA y Canal Capital, mediante la transferencia de conocimiento y el uso, mejora e integración de datos y desarrollos de software, propiedad de las entidades participantes del convenio, que aporten en la construcción e implementación de un único Sistema de Información Misional para el Sector, CULTURED_BOGOTÁ o el que haga sus veces”, se ha adaptado guía para la formulación y monitoreo de indicadores de desempeño y resultado desarrollado por el Instituto Distrital de las Artes – IDARTES, con el fin de establecer los lineamientos generales para la formulación, desarrollo y desempeño de los indicadores de gestión

Introducción

La Secretaria Distrital de Cultura Recreación y Deporte (SCRD) es la entidad responsable de la implementación, ejecución de políticas, planes, programas y proyectos para el ejercicio efectivo de los derechos culturales de la ciudadanía del Distrito Capital, específicamente en las dimensiones de la formación, creación, investigación, circulación y apropiación de las áreas artísticas de literatura, artes plásticas, artes audiovisuales, arte dramático, danza, música, arte, ciencia y tecnología.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 3 de 27

En el marco del Plan de Desarrollo Distrital, se ha implementado el Modelo Integrado de Planeación y Gestión para las entidades territoriales y a nivel interno la actualización de su plataforma estratégica, estructura las apuestas de alta dirección para orientar su gestión hacia resultados que permitan dar cumplimiento efectivo a su objeto fundacional.


En ese sentido, se crearon los lineamientos para la construcción de los indicadores de la entidad, y se brindaron algunas recomendaciones acerca de su aplicación y metodología. Esta guía se creó, a partir de las metodologías desarrolladas desde entidades formuladoras de política en Colombia como son el Departamento Nacional de Planeación –DNP- a través de la “Guía Metodológica para la formulación de Indicadores” y el Departamento Nacional de Estadística –DANE- en su documento de “Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores”.

Esta guía presenta un marco general para el uso y aplicación de indicadores, con el fin de que estas permitan a las diferentes dependencias, facilitar su formulación, utilización, seguimiento y evaluación de acorde con el modelo integrado de planeación institucional CULTURED BOGOTA

La guía consta de tres secciones adicionales a esta presentación. La primera hace un acercamiento a los objetivos, alcance y justificación de la guía, la segunda introduce la formulación de los indicadores, en donde se especifica las definiciones, los tipos, características, ejemplos y el paso a paso para la construcción de los indicadores; en la tercera y última parte, se da la interpretación del resultado de los indicadores.

Objetivo

Establecer los lineamientos para la formulación, seguimiento y monitoreo de los indicadores de la entidad, a través del uso del Sistema de Información para la planeación y gestión institucional CULTURED submódulo de indicadores, con el fin de conocer el desempeño y los resultados del que hacer de la Secretaria Distrital de Cultura Recreación y Deporte (SCRD).

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 4 de 27

Alcance

Inicia con la definición de la estructura y lineamientos para la elaboración de los indicadores y termina con las orientaciones para realizar el seguimiento y monitoreo en el Sistema de Información para la planeación y gestión institucional – CULTURED, conforme a las responsabilidades de las tres líneas de defensa de la entidad. Responsables

❖ Línea estratégica

La Alta dirección debe:

- ✓ Tomar decisiones y establecer mecanismos para el fortalecimiento de la gestión de las áreas

❖ Primera línea de defensa

Los líderes de proceso o unidades de gestión, dentro de su rol de Autocontrol, deben:

- ✓ Formular y hacer seguimiento a los indicadores del área. • Realizar ejercicios de autocontrol de los resultados de los indicadores.
- ✓ Designar el responsable de seguimiento y reporte de los indicadores

❖ Segunda línea de defensa


La Oficina Asesora de Planeación y Tecnologías de la Información en su rol de Auto evaluador, deben:

- ✓ Establecer una metodología para realizar la autoevaluación o monitoreo de los indicadores de gestión.
- ✓ Realizar autoevaluaciones o monitoreos al cumplimiento de las metas establecidas
- ✓ Servir como pilar, orientador, facilitador y articulador con las unidades de gestión para la formulación, seguimiento y monitoreo de los indicadores.

❖ Tercera línea de defensa

El área de Control Interno en su rol de seguimiento y evaluación independiente, debe:

- ✓ Verificar el cumplimiento de la formulación, seguimiento y monitoreo de los indicadores y sus actualizaciones de conformidad con el Plan Anual de Auditoría.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 5 de 27

- ✓ Emitir las recomendaciones a la Alta Dirección respecto a la formulación, seguimiento y monitoreo a los indicadores.

I Definiciones


Indicadores

Los indicadores se definen como “una representación cuantitativa o cualitativa, que se establece mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante con el fin de medir el avance o retroceso en el logro de un determinado objetivo en un periodo de tiempo determinado” (Función pública, 2018. Pág 18). Adicionalmente, estos permiten evidenciar y describir las características, comportamientos o fenómenos de un tema determinado, por medio de la medición de una variable o una relación entre variables.

Características de los indicadores

Los indicadores deben cumplir las siguientes características:

1. Simplificación: es importante que pueda tener una visión multidimensional, que considere dimensiones (económica, social, cultural, política, etc.).
2. Medición: permite realizar comparaciones que describen la situación actual de la dimensión definida y su comportamiento en el tiempo.
3. Comunicación: Debe transmitir información acerca de un tema en particular, con el fin de permitir la toma de decisiones.
4. Pertinencia: Debe tener relación con los procesos y procedimientos definidos en la entidad.
5. Independencia: No deberá estar condicionado a factores externos

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 6 de 27

6. Oportunidad: Debe ser oportuno dependiendo de la necesidad de medición y difusión.
7. No redundancia: No debe repetirse o evitar la duplicidad de la información.
8. Participación: Debe involucrar en el proceso a todos los actores que participen.
9. Disponibilidad: La información obtenida para la construcción o los datos de uso deben estar disponibles.
10. Sensibilidad: Debe poderse identificar los cambios de las variables a través del tiempo.


Objetivos de los indicadores

Los indicadores son herramientas útiles y eficientes para la medición del cumplimiento de los objetivos definidos que, a su vez, se emplean para la planeación y la gestión. En ese sentido los indicadores deberán estructurarse de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- ✓ Conocer información útil para la toma de decisiones por parte de la Dirección General.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de objetivos, acuerdos y compromisos.
- ✓ Cuantificar los cambios presentados en un periodo determinado.
- ✓ Efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar las acciones preventivas oportunas.

Funciones de los indicadores

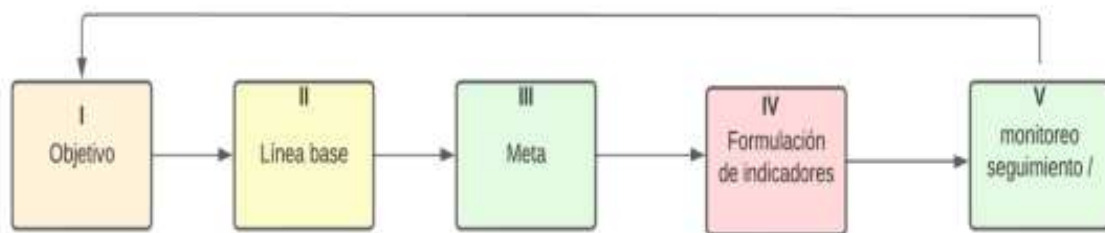
Las funciones de los indicadores, están definidos en dos grupos, el primero la función **descriptiva**, la cual consiste en “aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa” (Función pública, 2018. Pág 20, negrita fuera de texto); el segundo la función **valorativa**, la cual consiste en “añadir a la información anterior un ‘juicio de valor’ basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado” (Función pública, 2018. Pág. 20, negrita fuera de texto)

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 7 de 27

Flujo para la creación y formulación de los indicadores

Es importante que se tenga en cuenta el siguiente flujo para la creación y formulación de los indicadores:

Figura 0-1. Flujo para la creación de indicador



Elaboración: OAP -SCRD, 2023

El flujo anterior, es el escenario ideal para la formulación de indicadores, en tanto que cuenta con líneas de base y metas, es decir partimos el objetivo, identificando la línea de base, estableciendo una meta tanto para la vigencia como para el cuatrienio (cuyo primer año corresponde al año en el que se formula el indicador), se procede a formular los indicadores, posteriormente se realiza el monitoreo y seguimiento. Sin embargo, puede presentarse el caso en el que no existan líneas de base, por lo tanto, la ruta que se sigue es la siguiente: a partir del objetivo, se formulan unos indicadores preliminares que después de realizar el monitoreo y seguimiento arrojarán resultados cuantitativos, que permitan establecer la línea de base, definir una meta tanto para la vigencia como para el cuatrienio, evaluar el indicador propuesto a la luz de las características enunciadas anteriormente y en caso de requerirse reformularlo, continua con el monitoreo y seguimiento para iniciar nuevamente el ciclo. Es importante señalar que la hoja de vida del indicador se puede ajustar a las necesidades de cada una de las vigencias propuestas para la anualización del indicador


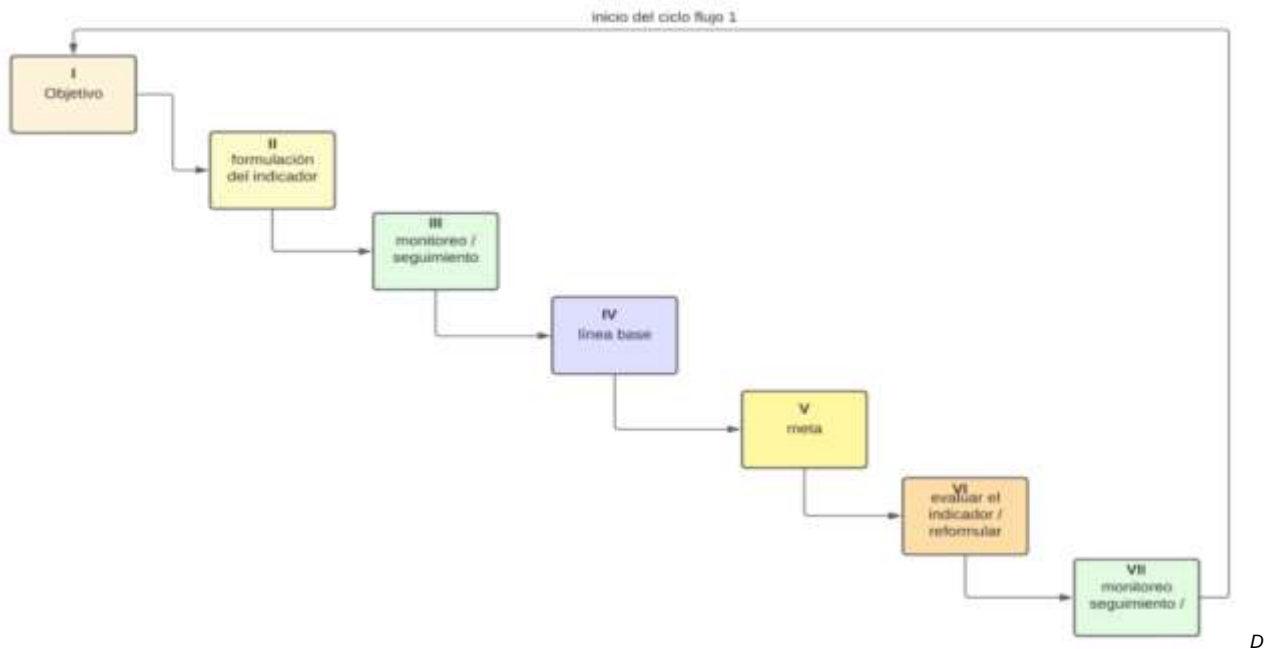
	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 8 de 27

FIGURA 2. FLUJO PARA LA CREACIÓN DE IN



Elaboración: OAP -SCRD, 2023


En el próximo capítulo se establecen los lineamientos para la formulación de los indicadores.

II FORMULACIÓN DE INDICADORES

Para la formulación de los indicadores se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Identificar ¿qué se quiere medir?

Identificar y definir el objetivo de medición, es decir, se debe establecer un determinado objetivo de estudio. Además, determinar qué es lo que interesa evaluar, puede estar relacionado con la formulación, los insumos, los procesos, los resultados, los impactos, la gestión o los productos.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 9 de 27

2. Construir el objetivo

Se define un objetivo como la situación deseada en relación con un problema u oportunidad identificado.

Además, el objetivo debe cumplir con los siguientes criterios de formulación:

- 1) Determinar que se va a lograr con el indicador, debe iniciar con un verbo en infinitivo.
- 2) Mediante qué acciones o recursos se va a desarrollar.
- 3) Finalmente, describir para qué se realiza esta acción o que se desea lograr.

En este sentido, el objetivo debe ser:


1. Específico: que sea claro sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
2. Medible: que sea posible cuantificar los fines y beneficios.
3. Realizable: que sea posible de lograr a partir de la situación inicial.
4. Realista: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
5. Limitado en el tiempo: que se establezca un periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

Estructura de un Objetivo:

Qué se va a realizar (verbo en infinitivo) + Mediante qué (uso de los recursos) + Para qué (lo que desea transformar o lo que desea lograr)

Ejemplo:

Atender los requerimientos de TI en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 10 de 27

3. Línea base del indicador

Es el valor de referencia o punto de partida para realizar el monitoreo y seguimiento del indicador, asimismo brinda información respecto al comportamiento o panorama inicial. Los indicadores que no cuentan con línea de base, se deben registrar con la sigla I.N.D, que significa información no disponible.

Sin embargo, no todos los indicadores cuentan con línea base, por lo que es necesario definir un objetivo claro, formular los indicadores y realizar el seguimiento y monitoreo de los mismos, luego, tendremos información suficiente para registrar la línea base, establecer una meta y, nuevamente reformular, si es necesario, los indicadores y hacer seguimiento y monitoreo a los mismos.

Ejemplo

El promedio de solicitudes realizadas por los usuarios a través de la mesa de ayuda de TI, en los años 2019, 2020 y 2021 es de 5000, por lo que esta será la línea base para la vigencia 2022.

4. Meta del indicador

La meta permite establecer límites o niveles máximos de logro a alcanzar en el indicador. De igual forma, permite evidenciar el nivel de desempeño esperado y en dado caso que se requiera, determinar acciones de mejora para alcanzar las metas propuestas.


Asimismo, las metas establecidas deben especificar un desempeño medible, el cual se expresa en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio, número, entre otros.

Ejemplo

Cumplir con el 100% de las solicitudes recibidas a la mesa de ayuda de TI.

5. Tipología del indicador

Para definir la tipología de los indicadores, se realiza una serie de preguntas orientadoras que ayudarán a establecer a cuál corresponde, a saber:

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 11 de 27

- ✓ Los indicadores se deben construir a partir de la caracterización del proceso con base en el objetivo del mismo. En este objetivo, nos permite crear los indicadores de **desempeño** (eficacia, eficiencia y calidad) a partir del ¿Qué? y ¿Cómo?, que son las preguntas que debe responder las dos primeras preguntas en la formulación del objetivo.
- ✓ En el proceso se pueden identificar los indicadores de **resultado** (efectividad, producto, resultados finales) a partir de las salidas definidas en el ciclo PHVA, específicamente en el hacer, verificar y el actuar, es decir es el ¿Para qué? del objetivo.


A continuación, se realiza la conceptualización de cada uno de los indicadores:

5.1 Tipos de indicadores

CULTURED, empleará dos tipos de indicadores, los de desempeño “son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (CEPAL, 2005. Pág. 23) y, los de resultado son medidas que describen el logro de los resultados, en lo relacionado con la generación de productos (CEPAL, 2005). A continuación, se describen detalladamente estos tipos de indicadores, sus subdivisiones y ejemplos de aplicación:

5.1.1 Indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño “son medidas que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución” (CEPAL, 2005. Pág. 23). Asimismo, permite responder interrogantes sobre el cumplimiento de los objetivos planteados, el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 12 de 27

Este tipo de indicadores a su vez, se dividen en:

- ✓ Eficacia
- ✓ Eficiencia
- ✓ Calidad

A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de estos subtipos de indicadores.

5.1.1.1 Indicadores de eficacia

Los indicadores de eficacia “buscan determinar sí el cumplimiento de un objetivo específico es coherente con la meta establecida previamente” (Función pública, 2018. pág. 31), es decir, estos indicadores, permiten evidenciar el cumplimiento de la capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos; a su vez, contemplan el cumplimiento de los diferentes planes, programas y proyectos, y proporcionan un análisis respecto a la medición del grado en el que una meta ha sido cumplida teniendo en cuenta los plazos y demás aspectos definidos. En resumen, es el grado en el que se realizan las actividades planeadas y se logran los resultados planeados. Define el ¿Qué? del objetivo planteado en la caracterización del proceso.


En este sentido, se debe tener en cuenta: cobertura, focalización y la capacidad de cubrir la demanda.

Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos

$\% \text{ de requerimientos atendidos} = \frac{\text{número de requerimientos realizadas}}{\text{total de requerimientos recibidas}} * 100$

$* 100 \% \text{ de requerimientos atendidos} = \frac{400}{400} * 100$

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 13 de 27

500

% de requerimientos atendidos = 80% de los requerimientos recibidos fueron atendidos en la mesa de ayuda

Interpretación:

El proceso de gestión de tecnologías de la información tiene a disposición una mesa de ayuda para recibir requerimientos de soporte de los usuarios de la entidad, en ese sentido, el indicador nos permite evidenciar el porcentaje de requerimientos atendidos por el equipo técnico. Otros ejemplos de los indicadores de eficacia son:


- ✓ Porcentaje de cumplimiento de planes de mejoramiento
- ✓ Porcentaje procesos disciplinarios cerrados en la entidad
- ✓ Número total de ascensos de funcionarios

5.1.1.2 Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden la relación existente entre el avance en el logro de un determinado objetivo y los recursos empleados (temporales, físicos, presupuestales, tecnológicos, humanos) para la consecución del mismo.

En ese sentido, se trata del manejo de los recursos disponibles de acuerdo con las metas establecidas dentro periodo en específico, así pues, se evidencia la relación entre el logro a evaluar y un recurso¹ asignado, mayor será la eficiencia con la que se ha ejecutado el proceso, es decir, existe una mayor

¹El recurso se entiende como aquellos medios disponibles para desarrollar un determinado proceso productivo. Los recursos pueden ser el talento humano, el tiempo, tecnológicos, físicos, financieros, entre otros

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 14 de 27

productividad en el uso y administración de los recursos. En resumen, es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Define el ¿Cómo? del objetivo planteado en la caracterización del proceso. En este caso se habla de los recursos (tiempo, talento humano, recurso tecnológico, etc)

Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos

$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = \frac{\text{número de usuarios atendidos}}{\text{total de usuarios a atender}} * 100\%$$


$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = \frac{400}{300} * 100\%$$

$$\% \text{ porcentaje de atención por técnico} = 133,33\% \text{ usuarios atendidos}$$

Interpretación: el servicio de soporte de Tecnologías de la Información se encuentra en un nivel alto de eficiencia, ya que supera el registro de atenciones esperadas en el mes (es decir se atienden más usuarios de los esperados).

Otros ejemplos de indicadores de eficiencia:

- ✓ Costo promedio por beneficiario de las becas
- ✓ Costo de un servicio en relación al número de usuarios
- ✓ Número de expedientes clasificados y foliados en el mes
- ✓ Oportunidad de la atención a requerimientos

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 15 de 27

5.1.1.3 Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad “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 satisfacción a la hora de brindar bienes o ofrecer servicios” (Función pública, 2018. pág. 42). Además, la calidad se puede medir a través de la evaluación de las características y atributos del mismo, por ejemplo, se puede medir el grado de satisfacción del usuario relacionado con la prestación del servicio, la continuidad, entre otros. También puede ser medido mediante los Acuerdos de Niveles de Servicio (ANS) “es un acuerdo de los niveles de servicio entre el prestador del servicio y los usuarios”, es decir, es el compromiso de la unidad de gestión en el tiempo de respuesta para sus usuarios.

Ejemplo:


$$\% \text{ de respuestas a peticiones de forma y fondo} = \frac{\text{número de respuestas a peticiones que cumplan criterios de forma y fondo}}{\text{total de peticiones recibidas}}$$

$$= \frac{20}{20} = 100\% \text{ de respuestas a solicitudes que cumplen con criterios de forma y fondo}$$

Interpretación: Se brindan respuestas de forma y fondo, que correspondan a cumplir los criterios de claridad, calidez y coherencia.

Otros ejemplos de indicadores calidad:

- ✓ Calidad de servicios ofrecidos por la entidad
- ✓ Respuesta oportuna de acuerdo con los tiempos establecidos
- ✓ Disminución de tiempos de respuesta

 <p>ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. SECRETARÍA DE CULTURA, RECREACIÓN Y DEPORTE</p>	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 16 de 27

5.1.2. Indicadores de resultado

De acuerdo con el DNP (2018) “son aquellos que cuantifican los efectos relacionados con la intervención pública; dichos efectos pueden ser incididos por factores externos y no necesariamente se producen directamente por la intervención pública”. Este tipo de indicadores a su vez, tienen unas subdivisiones con el fin de medir resultados desde el punto de vista del MIPG, en la generación de los productos, como se evidencia a continuación:

- ✓ Efectividad (efecto o impacto)
- ✓ Producto
- ✓ Resultados finales


A continuación, se realiza un análisis detallado de cada uno de estos subtipos de indicadores.

5.1.2.2. Indicadores de efectividad

Los indicadores de impacto o efectividad “buscan identificar, a través de metodologías minuciosas, los cambios en la población objetivo luego de implementados ciertos planes, programas y proyectos o haber recibido diferentes bienes o servicios” (Función pública, 2018. pág. 33), es decir que buscan definir cuál es el efecto o impacto en dicha población y cómo el logro de lo propuesto contribuye a resolver las necesidades identificadas.

En resumen, se considera como la medida en que la gestión permite el logro de los resultados planeados con un manejo óptimo de los recursos. Define el ¿Para qué? del objetivo planteado en la caracterización del proceso.

Ejemplo:

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 17 de 27

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, **para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.**

$$\% \text{ de satisfacción de usuarios} = \frac{\text{número de usuarios satisfechos con la atención}}{\text{total de usuarios encuestados}} * 100$$

$$* 100 \% \text{ de satisfacción de usuarios} = \frac{45}{50} * 100 \%$$

50

de satisfacción de usuarios = 90% de usuarios satisfechos

Interpretación:


El porcentaje de usuarios satisfechos con la atención durante la prestación del servicio en la entidad es de 90%, lo que muestra una de las maneras de convertir un indicador cualitativo a un indicador cuantitativo.

Otros ejemplos de los indicadores de efectividad son:

- ✓ Nivel de satisfacción del usuario durante un período determinado
- ✓ % disminución en quejas y reclamos en un periodo determinado
- ✓ % disminución en accidentes laborales durante un periodo determinado

5.1.2.2 Indicadores de producto

Los indicadores de productos permiten medir el impacto que puede llegar a tener el desarrollo de un determinado programa dentro de un grupo social de incidencia ya sea a corto, mediano o largo plazo, a través de la medición de la cantidad de bienes o servicios producidos por una entidad. Es decir, muestra de manera cuantitativa los bienes y servicios producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental” (Función pública, 2018. pág. 47).

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 18 de 27

Ejemplo:

Atender los requerimientos de Tecnologías de la información en la entidad, mediante la disponibilidad de recursos humanos y de infraestructura tecnológica de alta calidad, para satisfacer las necesidades de los usuarios internos.

Implementación de una mesa de ayuda virtual con tableros de control =

Meta = 1

Interpretación: El objetivo de este indicador es una puesta en operación de mesa de ayuda, que contenga tableros de control y acuerdos de niveles de servicio definidos.

5.1.2.3. [Indicadores de resultados finales](#)


Los indicadores de resultados finales permiten evidenciar los cambios que se generan en los ciudadanos una vez recibidos los bienes o servicios. Además, permiten medir los resultados esperados luego de la finalización de la implementación de programas, el desarrollo de proyectos o después de recibidos los bienes o servicios.

Ejemplo:

Transformación de la cultura organizacional en el que se valoran y respetan los procedimientos tiempos de atención y la visualización de la gestión

Transformación de la cultura organizacional en TI

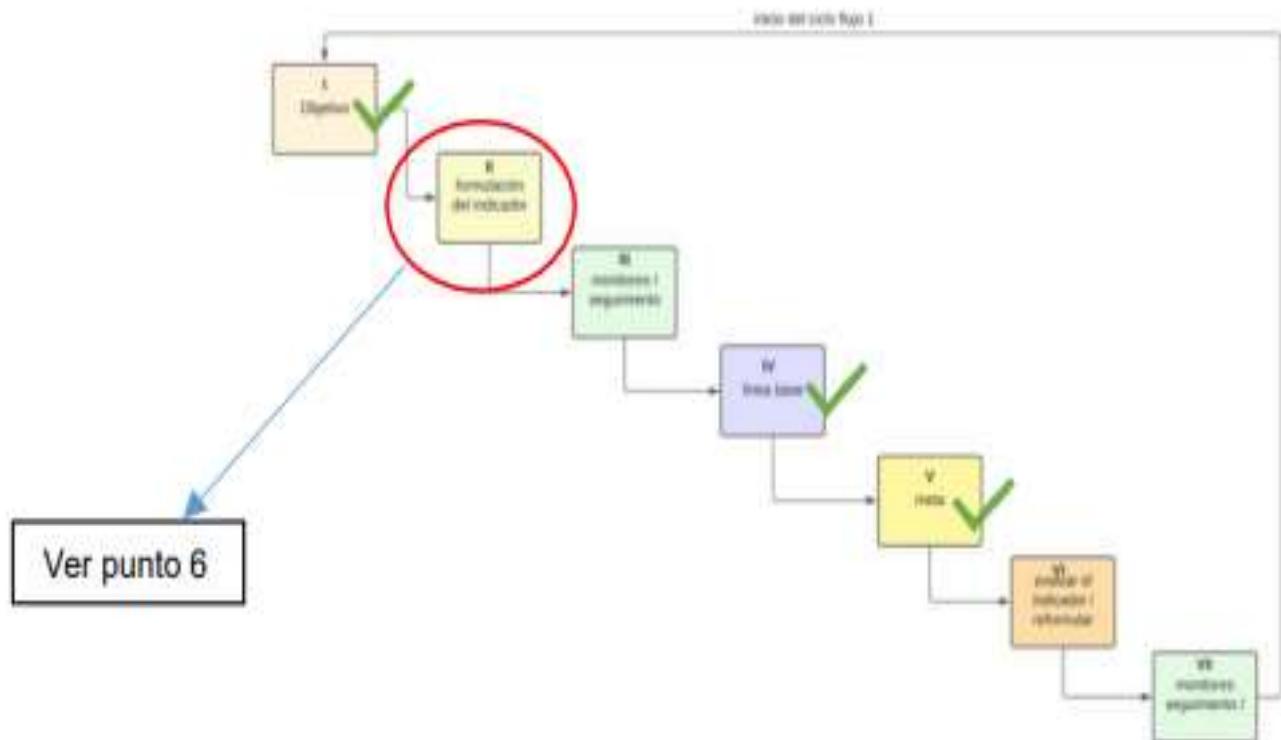
= valoración positiva de la gestión en TI respetando los procedimientos, protocolos y tiempos para la atención

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 19 de 27


Interpretación: En ese sentido, el indicador tenía como meta cumplir con la valoración positiva (cumplir al 100%) de la gestión en TI, cumpliendo con los procedimientos, protocolos y tiempos definidos en ANS, para la atención oportuna a los requerimientos de la entidad.

Continuando con el flujo de creación de indicadores (ver figura 2), se procede a abordar la formulación del indicador, en el módulo de planeación gestión-CULTURED, como se muestra a continuación:

FIGURA2, FLUJO PARA LA CREACIÓN DE INDICADORES SIN LÍNEA BASE Y METAS



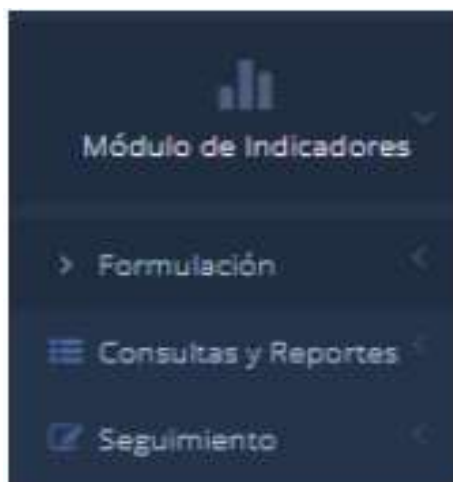
Elaboración OAP - SCRD, 2023

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 20 de 27

6. Formulación del indicador

La formulación del indicador se realizará en el módulo de indicadores del sistema de planeación y gestión - CULTURED, como se observa en la figura 3

FIGURA 3. SUBMÓDULO DE INDICADORES



Fuente. Módulo de indicadores CULTURED – SCRD

Cada uno de estos submenús contiene una lista plegable para realizar acciones como se detalla a continuación:

1. Submenú de formulación

1.1 Registro del indicador: se realiza el registro de la hoja de vida del indicador, ver figura 4


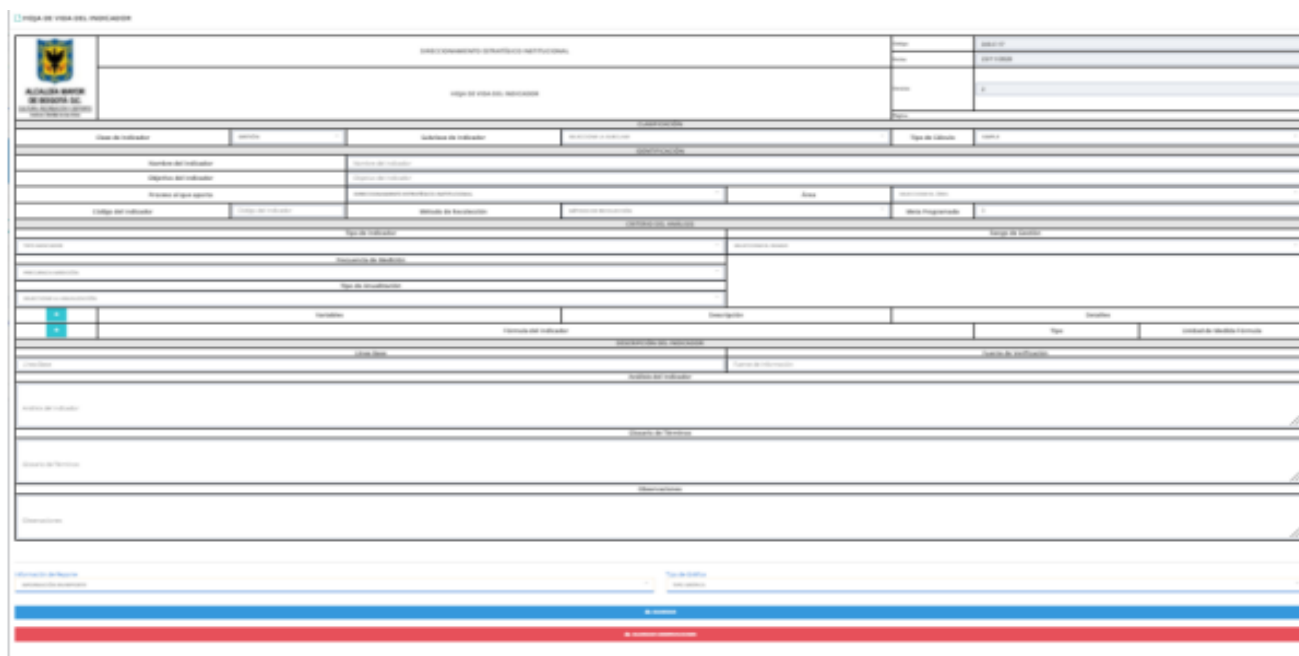
	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 21 de 27

FIGURA 4. HOJA DE VIDA DEL INDICADO



FUENTE. MÓDULO DE INDICADORES CULTURED – SCRD

Para el diligenciamiento de la hoja de vida del indicador por favor remitirse al instructivo.


1.2 Revisión indicadores: se procede con la aprobación del indicador por parte de los líderes de este proceso (encargado de revisión de formulación OAP, líder de proceso, jefe OAP)

2. Submenú de consultas y reportes:

2.1 Consultas de indicador: permite realizar consultas de la batería de indicadores por vigencia

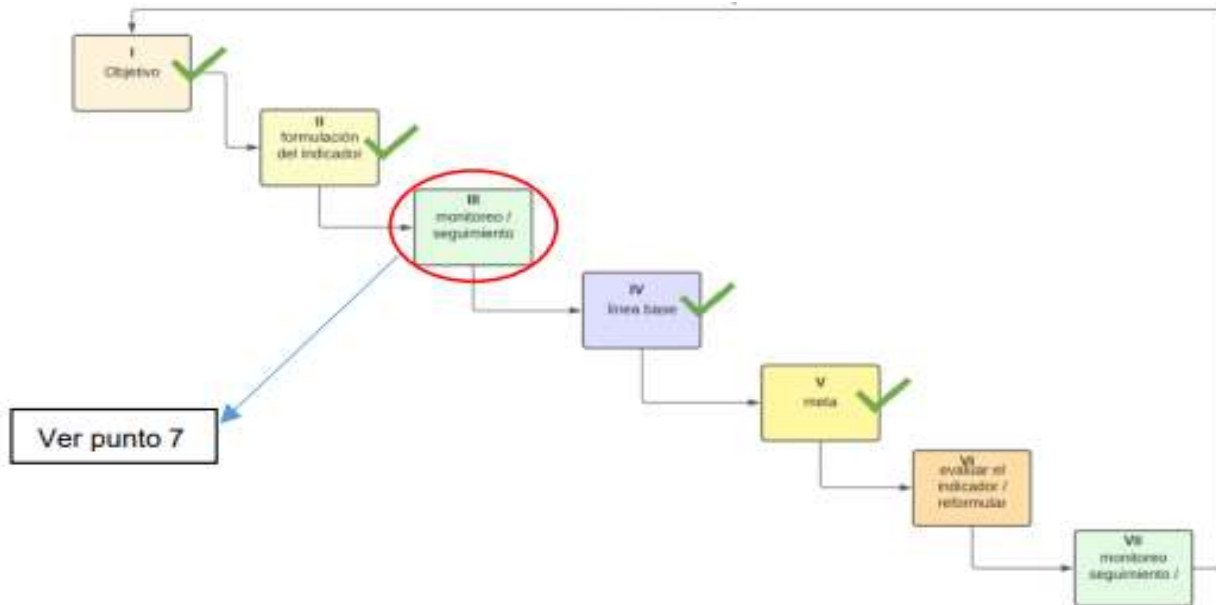
3. Submenú de seguimiento:

3.1 Registro de seguimiento: permite registrar el seguimiento del indicador de acuerdo con la periodicidad definida (mensual, trimestral, semestral, anual).

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 22 de 27

Una vez abordada la formulación de los indicadores, podemos proceder con el siguiente paso del ciclo de los indicadores.


Figura 2. Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAP - SCRD, 2023

7. Monitoreo / seguimiento:

El monitoreo / seguimiento del indicador se realizará con base en los reportes de acuerdo con la periodicidad definida para realizar los correctivos, para no retroceder y mantener los logros obtenidos y mejorar el desempeño en cualquier lugar de la organización (operativo, táctico o estratégico). En este sentido, se identificará la tendencia histórica que se presenta, como parámetro para la toma de decisiones y generación de acciones de tipo preventivo o correctivo según sea el caso.

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 23 de 27

Además, el análisis de la tendencia se puede clasificar en dos categorías, de la siguiente manera:

- ✓ Tendencia a la maximización: cuando el indicador tiene un comportamiento creciente, es decir va aumentando a medida que pasa el tiempo
- ✓ Tendencia a la minimización: cuando el valor del indicador muestra un comportamiento que va disminuyendo con el tiempo.
- ✓ En general: Los indicadores de cobertura, focalización, accesibilidad, cumplimiento de programas de trabajo, etc. son ascendentes.

Aunado a lo anterior, se establecerá una colorimetría, la cual permitirá determinar el estado de su indicador, la cual se tomará a partir de lo definido en la meta programada y la línea base, en donde tomará la siguiente escala:


FIGURA 0-1, COLORIMETRIA PARA EL SEGUIMIENTO DE INDICADORES



Elaboración OAP - SCRD, 2023

Esta escala permitirá evidenciar y definir:

- ✓ Rojo: se define como una alerta de incumplimiento respecto a lo programado.
- ✓ Amarillo: se define como una alerta preventiva respecto a lo programado, para que se tomen las medidas y eviten el incumplimiento.
- ✓ Verde: se define como el cumplimiento del indicador respecto a lo programado. En este caso, el análisis del indicador en el seguimiento, se tendría en cuenta esta colorimetría definida, a partir de esto, se puede analizar la siguiente información:
- ✓ Rojo: se evidencia el incumplimiento de la meta programada, por lo que, si el indicador registra en más de dos periodos, el resultado con color “rojo”, se reportará acción de mejora ante Control Interno.

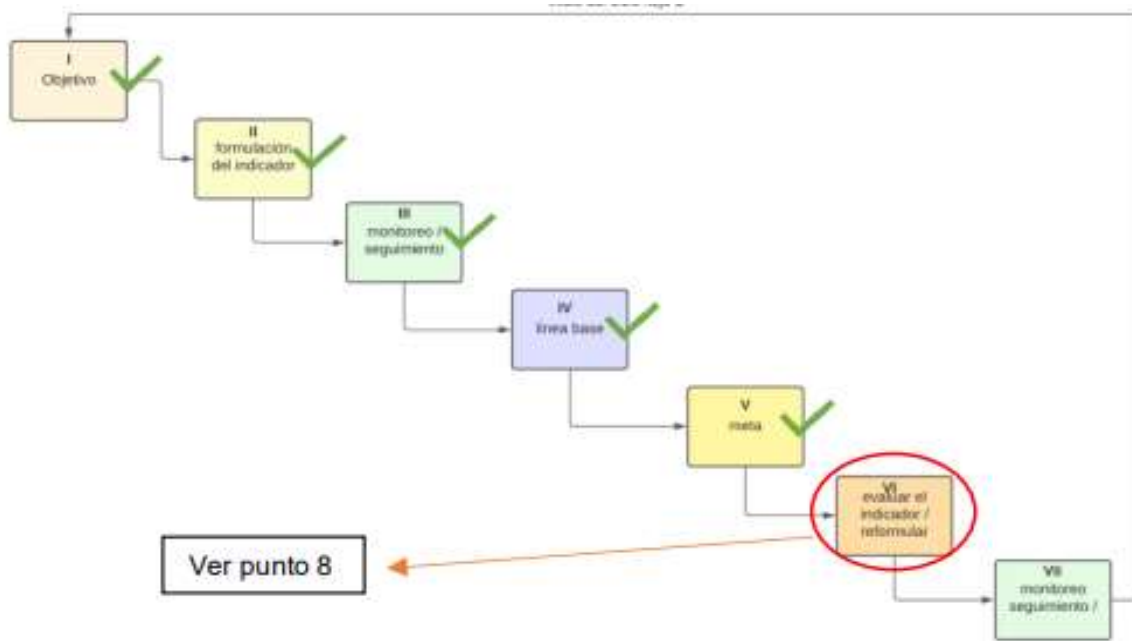
	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 24 de 27

- ✓ **Amarillo:** se genera una alerta a las áreas, para que se tomen las medidas correspondientes para cumplir con lo programado en el indicador.
- ✓ **Verde:** se determina que el indicador cumple con la meta programada, por lo que su resultado efectivo.


Asimismo, es importante señalar que la OAP, realizará informes semestrales, en donde realizará el análisis del comportamiento de los indicadores. Por lo que, se hace necesario definir los roles y responsabilidades de las líneas de defensa. Como lo muestra en el título 1 (responsables)

Luego de realizar el monitoreo y seguimiento de los indicadores, podemos continuar con el siguiente punto del ciclo de los indicadores.

Figura 2. Flujo para la creación de indicadores sin línea base y metas



Elaboración OAP - SCRD, 2023

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 25 de 27

8. Evaluar el indicador – reformular


En este punto, se debe evaluar si se está midiendo correctamente el propósito del indicador, es decir, si este responde al cumplimiento del objetivo, genera valor a la organización y promueve la toma de decisiones con información. Por lo tanto, se debe identificar si el indicador establecido responde a estas necesidades, o si por el contrario se debe reformular, por lo que se deberá iniciar nuevamente el ciclo (ver imagen flujo 1).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Función Pública (2018). Guía para la construcción y análisis de indicadores de Gestión, versión 4. Recuperado de: [Guía de construcción de indicadores DAFP](#)

DNP (2018). GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES. Recuperado de: https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf

CEPAL (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5611/4/S05900_es.pdf

	GESTIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	Código: DES-GU-01
		Fecha: 21/11/2023
	GUÍA PARA LA FORMULACIÓN Y MONITOREO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y RESULTADO	Versión: 01
		Página 26 de 27

No.	CAMBIOS REALIZADOS
1	Creación inicial de la guía para la formulación y monitoreo de indicadores de desempeño y resultado ORFEO Radicado 20231700491933 Fecha: 20/11/2023

Responsables de elaboración, revisión y aprobación

ELABORADO POR	APROBADO POR	REVISADO POR	AVALADO POR
NOMBRE: Julio Alberto Gómez C	NOMBRE: Carlos A. Gaitán Sánchez	NOMBRE: Alejandra Trujillo Díaz	NOMBRE: Carlos A. Gaitán Sánchez
CARGO: Contratista Oficina Asesora de Planeación	CARGO: Jefe de la Oficina Asesora de Planeación	CARGO: Contratista Oficina Asesora de Planeación	CARGO: Jefe de la Oficina Asesora de Planeación
FIRMA: Electrónica	FIRMA: Electrónica	FIRMA: Electrónica	FIRMA: Electrónica

El Documento 20231700491933 fue firmado electrónicamente por:

PAULA VANESSA SOSA MARTIN	Contratista, Oficina Asesora de Planeación, ID: 1018490752, paula.sosa@scrd.gov.co, Fecha de Firma: 23-11-2023 07:49:41
Carlos Alfonso Gaitán Sánchez	Jefe Oficina Asesora de Planeación, Oficina Asesora de Planeación, ID: 79788044, carlos.gaitan@scrd.gov.co, Fecha de Firma: 21-11-2023 14:10:54
Jenny Alejandra Trujillo Diaz	Contratista, Oficina Asesora de Planeación, ID: 53077552, jenny.trujillo@scrd.gov.co, Fecha de Firma: 20-11-2023 16:22:36
JULIO ALBERTO GOMEZ CONTRERAS	Contratista, Oficina Asesora de Planeación, ID: 80720995, julio.gomez@scrd.gov.co, Fecha de Firma: 20-11-2023 15:45:41



6f568c4cf6c31c885cdbf28f9141b822a08f73cb2425e93cb961feac86036608

Código de Verificación CV: 2cf94