

MANUAL DE INDICADORES DE GESTION

INTRODUCCION

El alcalde como gerente municipal, debe tener una visión integral de los despachos municipales, como partícipes de una gerencia integral, de acuerdo con los principios de la función administrativa, la cual se desarrollará conforme a los principios constitucionales, en particular los atinentes a la buena fe, igualdad, moralidad, celeridad, economía, imparcialidad, eficacia, eficiencia, participación, publicidad, responsabilidad y transparencia, como lo menciona la Ley 489 de diciembre 22 de 1.998 en su artículo 3.

La obligación del alcalde municipal para gerenciar al municipio, está en diseñar programas en los aspectos político, económico y social; garantizando los derechos ciudadanos, volviendo eficiente y eficaz el municipio; y para lograr que el municipio cumpla con su misión, objetivos, planes y programas, sin desviar sus recursos, el Estado a través de la Constitución de 1.991, en sus artículos 209 y 269 obliga a crear un control interno en cada organismo.

El artículo 267 de la Constitución Política le otorga a la Contraloría General de la República, el ejercicio del control de gestión y de resultados, así mismo el artículo 343 le confiere a Planeación Nacional el diseño y organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados e la administración pública, en lo relacionado con políticas y proyectos de inversión.

La ley 190 de 1.995, en su artículo 48 establece: " Todas las entidades públicas revisarán y diseñarán 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".

La Ley 489 de 1.998 en el capítulo IV, del sistema de desarrollo administrativo, en su artículo 15 define el sistema de desarrollo administrativo como, " Un conjunto de políticas, estrategias, metodologías, técnicas y de mecanismos de carácter administrativo y organizacional para la gestión y manejo de los recursos humanos, técnicos, materiales, físicos y financieros de las entidades de la administración pública, orientado a fortalecer la capacidad administrativa y el desempeño institucional, de conformidad con la reglamentación que para tal efecto expida el gobierno nacional".

La misma Ley en su capítulo VII de la democratización y control social de la administración pública, en su artículo 32 manifiesta. "Todas las entidades y organismos de la administración pública, tienen la obligación de desarrollar su gestión acorde con los principios de democracia participativa y democratización de la gestión pública".

El manual de Gestión contienen parámetros generales y flexibles, que pueden ser utilizados por cada una de las dependencias de la administración municipal de acuerdo a su criterio y experiencia en el Área Pública.

MANUAL DE INDICADORES DE GESTION DEL MUNICIPIO DE COLON

Un indicador de Gestión, es una herramienta que permite medir la gestión o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales. El indicador de gestión es una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en un proceso en una organización. Consiste en un análisis sistemático de los resultados obtenidos por las entidades del sector público, en la utilización y administración de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas.

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, reviste una importancia fundamental que se encuentre implementado el CONTROL INTERNO en la alcaldía y además que se tenga muy claro lo que es y la **importancia del Control de Gestión**, que a su vez es una de las herramientas claves que permite medir la eficiencia y eficacia en las instituciones de gobierno a través del cumplimiento de metas y objetivos, tomando como parámetros los **indicadores de Gestión**.

El control de gestión, se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en cumplimiento de su objeto social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: La contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio/costo, programas de auditoría, entre otros.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar una herramienta técnica y actualizada, para que la administración municipal pueda medir la eficiencia del trabajo en la Alcaldía, con el fin de adelantar metas, planes y programas propuestos, permitiendo concluir que no hay desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado, evaluando los resultados obtenidos en el cumplimiento de las políticas y planes encomendadas a las entidades del Estado, en todas las actividades y procesos administrativos utilizados de manera eficiente, económica y eficaz.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Formular normas de comportamiento (reglamentos, procedimientos, planes, programas) en la entidad por áreas críticas y de potencial importancia.
- Evaluar si la entidad esta cumpliendo con su objeto social y cuantificar el beneficio o pérdida que esta reporta en términos monetarios
- Comprobar periódica, sistemática y objetivamente los resultados, comparándolos con las normas de comportamiento de la Alcaldía Municipal
- Tomar decisiones inmediatas, si los resultados no satisfacen las metas establecidas

- Aplicar medidas correctivas inmediatas a las desviaciones encontradas en relación a las metas propuestas.
- Utilizar de manera provechosa los recursos disponibles en la alcaldía.
- Administrar con base en rendimientos, en lugar de simples resultados.
- Determinar si la asignación de los recursos humanos, físicos, técnicos y financieros, es la más adecuada en el logro de los objetivos
- Apoyar toda acción en base a objetivos claros
- Obrar con flexibilidad para adaptarse al cambio que trae consigo la nueva tecnología
- Analizar y evaluar la actividad productiva
- Integrar mediante la participación dinámica a todo el personal de la Alcaldía, aprovechando sus capacidades creativas alrededor del control de gestión.
- Racionalizar el gasto, para mejorar el aprovechamiento de los recursos físicos.

I. GERENCIA MUNICIPAL

El concepto moderno de municipio, es una asociación libre de hombres y en esas circunstancias debe el Estado centrar la atención más en las personas que en el territorio físico, de la misma manera el concepto de alcalde tiene hoy una nueva connotación, pues éste es el representante de la ciudadanía para lograr su convivencia y desarrollo. Existen otros conceptos también tradicionales que se han venido revaluando. Así por ejemplo, el concepto de que los recursos se gastan, se cambian por el de los recursos se gerencian en forma eficiente.

El alcalde como gerente municipal, debe tener una visión integral de los despachos municipales, como partícipes de una gerencia integral y no como despachos independientes que cumplen funciones burocráticas.

La gerencia municipal, esta enfocada a lograr resultados, optimizando los recursos. Para ello es necesario que los gerentes municipales conozcan al detalle cuales son los resultados previstos por la comunidad en términos generales y particulares.

La función administrativa regula la conducta de los servidores públicos de acuerdo a algunos principios rectores de la administración municipal y en especial con sujeción a los principios de eficacia, eficiencia, publicidad, moralidad, responsabilidad e imparcialidad.

- **Eficacia:** Los municipios determinarán con claridad la misión, propósito y metas de cada una de las dependencias y entidades. Definirán al ciudadano como centro de su actuación, dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de los servicios y establecerán rigurosos sistemas de control de resultados y evaluación de programas y proyectos.
- **Eficiencia:** Los municipios deberán optimizar el uso de los recursos financieros, humanos y técnicos, definir una organización administrativa racional que les permita cumplir de manera adecuada las funciones y servicios a su cargo. En desarrollo de este principio se establecerán los procedimientos y etapas estrictamente necesarios para asegurar el cumplimiento de las funciones y servicios a cargo del municipio, evitar dilataciones que retarden el trámite y la culminación de las actuaciones administrativas o perjudiquen los intereses del municipio.
- **Publicidad y transparencia:** Los actos de la administración municipal son públicos y es obligación de la misma facilitar el acceso a los ciudadanos en su conocimiento y fiscalización, de conformidad con la Ley.
- **Moralidad:** Las actuaciones de los servidores públicos municipales, deberán regirse por la Ley, y la ética propios del ejercicio de la función pública.
- **Responsabilidad:** La responsabilidad por el cumplimiento de las funciones y atribuciones establecidas en la Constitución y en la presente ley, será de las respectivas autoridades municipales en lo de su competencia. Sus actuaciones no podrán conducir a la desviación o abuso de poder y se ejercerán para los fines previstos en la ley. Las omisiones antijurídicas de sus actos darán lugar a indemnizar los daños causados y a repetir contra los funcionarios responsables de los mismos.
- **Imparcialidad:** Las actuaciones de las autoridades y en general de los servidores públicos municipales se regirán por la constitución y la ley, asegurando y garantizando los derechos de todas las personas sin ningún género de discriminación.

II. ETAPAS A SEGUIR PARA LA APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTION

El control de gestión es un instrumento que mide la eficiencia con la que se han adelantado las metas, planes y objetivos de una institución. Para el ejercicio de Control de Gestión y de Resultados se han considerado las etapas aplicadas a cualquier proceso de auditoria: planeación, control, consolidación de resultados (informe) y seguimiento, los cuales son coherentes como las normas de auditoria gubernamental colombianas y que además son de obligatoria aplicación.

En la etapa de planeación se realiza la recolección y análisis de la información que sirve para conocer las áreas de la entidad y los procesos más importantes que ésta ha

desarrollado en cumplimiento de su objeto social, a fin de establecer un diagnóstico preliminar de su situación.

La etapa de control comprende la aplicación de técnicas y procedimientos que permitan evaluar los procesos administrativos y los principios legalmente establecidos (economía, eficiencia, eficacia y equidad).

El informe es la consolidación de los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión; conformado por el resumen ejecutivo, análisis del sector, situación interna de la entidad, resultados por principios, conclusiones y acuerdos concertados con la entidad.

1. PLANEACION

La planeación es una de las herramientas más poderosas que debe utilizar la Administración. Anticiparse a los hechos y tratar de encontrar las soluciones, es una de las formas de administrar correctamente.

Los municipios tienen la obligación de tener planes de desarrollo y en la elaboración de ellos deben buscarse una participación activa de toda la comunidad, no solo para dar cumplimiento a las leyes en esa materia, si no para lograr realizar los programas reales que la comunidad reclama o requiere.

Importante es reconocer que los planes de desarrollo siguen teniendo énfasis en lo físico y no en lo social, y que las secretarías de planeación, aún continúan en el modelo tradicional de una planeación física urbana, más que la planeación social.

Dentro del nuevo Municipio, la planeación va más allá del simple desarrollo físico y urbano, para adentrarse en las comunidades y propender porque ellas mismas escojan la mejor forma de convivencia, desarrollando programas que logren despertar el entusiasmo entre los vecinos; esta programación debe contener no solo las acciones a realizar, sino también las metas, los recursos, los responsables y los logros que se espera conseguir.

La planeación debe responder a los siguientes aspectos: lo político, lo social, lo económico, los deberes, los derechos y los recursos.

La planeación debe obedecer a las necesidades de los habitantes de cada uno de los sectores geográficos, étnicos, demográficos y económicos de la comunidad, para evitar el realizar planes mediocres, que no logran un desarrollo, si no unas buenas intenciones.

1.1. DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION

Consiste en la recolección y análisis de la información legal, contable financiera y técnicas para la identificación de áreas y procesos que desarrolla la entidad en el cumplimiento de metas y objetivos preestablecidos en el plan indicativo.

1.2. INFORMACION LEGAL:

- Normatividad legal interna y externa
- Ley de creación y naturaleza jurídica
- Decretos reglamentarios
- Estatutos
- Directivas
- Disposiciones administrativas
- Actas de Consejo directivo
- Objetivos generales del sector establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo
- Objetivos específicos diseñados por la entidad para cumplir con los generales

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- Visión
- Misión
- Objetivo general
- Estructura organizacional
- Reglamentos
- Manuales de funciones y procedimientos

1.4. INFORMACION CONTABLE Y FINANCIERA

a. De naturaleza cuantitativa:

- Estado de Presupuesto
- Estado de Balance General
- Estado de Actividad Financiera, Económica y Social
- Estado de Valor Agregado
- Estado de Rentabilidad Pública
- Estado de Origen y Aplicación del Excedente Social
- Estado de Ahorro, Inversión y Financiamiento
- Estado de Cambios en la Situación Financiera, Económica y Social

b. De naturaleza cualitativa

- Estado de objetivos
- Cuadro de mandos o tablero de control
- Conocimiento del sistema de Control Interno

Lo anterior se refiere al análisis de la información, suministrada por la alta gerencia, en relación con los controles implantados, medidas adoptadas en el desempeño de las actuaciones que realiza la entidad para dar cumplimiento a su objeto social.

1.5. INFORMACION COMPLEMENTARIA

- Informes de visitas anteriores realizadas por Contraloría General de la República
- Informe de visitas de organismos de control o reguladoras (Superintendencias, DIAN, etc.)
- Estadísticas de la entidad y de entidades de similares características en cuanto a productos, servicios, números de clientes o usuarios, número de empleados, etc.
- Cobertura del servicio prestado
- Otra que considere necesaria para el ejercicio del control de gestión

1.6. CLASIFICACION DE LA INFORMACION Y DIAGNOSTICO PRELIMINAR

En los papeles de trabajo (documentos que sirven para evidenciar la gestión o el proceso de auditoría), se describen la clasificación y depuración de la información financiera, contable y estadística, para ser analizada y así, visualizar tendencias, participaciones y desviaciones, entre otros aspectos. Los resultados obtenidos reflejan los puntos o áreas críticas de la gestión, sirviendo de base para la elaboración de un examen preliminar de la entidad.

2. CONTROL

En la etapa de control el punto de partida está dado por el manejo de la información financiera, contable, administrativa y la descripción de los procesos y variables más importantes desarrolladas por la entidad; información que permite evaluar los procesos administrativos y los principios establecidos por la ley, los cuales se describen en éste manual.

Los pasos a seguir son:

1. Manejo de la información
2. Aplicación de guías que permitan evaluar los procesos básicos de la Administración (Planeación, Organización, Dirección y Control)

2.1. MANEJO DE INFORMACION

Obteniendo el conocimiento de la entidad, se procede a clasificar y analizar la información en papeles de trabajo para cada área de la entidad en aspectos relacionados con:

2.1.1. INFORMACION FINANCIERA Y CONTABLE: Esta información brinda la oportunidad de realizar un análisis financiero tradicional. Los datos conseguidos ayudan a la medición de la eficiencia, al permitir la medición de los precios de los insumos involucrados en la producción de cierta cantidad de productos o servicios.

Económicamente, faculta el establecimiento de una adecuada combinación de insumos o recursos en la producción o prestación de un servicio, finalmente contribuye a evaluar la eficacia financiera de los recursos asignados.

2.1.2. SITUACION FINANCIERA.

- Análisis financiero tradicional
- Análisis presupuestal
- Análisis contractual

2.1.3. PLAN DE INVERSIONES

- Análisis del plan de obras
- Cronograma de ejecución (Cumplimiento del mismo)

2.1.4. INFORMACION ADMINISTRATIVA: Mediante cuadros analíticos que permitan observar y determinar el comportamiento (causa y efecto) de los procesos administrativos, analiza:

- Contratación
- Recurso Humano
- Recurso Financiero
- Recurso Físico

2.2. APLICACIÓN DE GUIAS QUE PERMITAN EVALUAR LOS PROCESOS BASICOS DE LA ADMINISTRACION COMO PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL

2.2.1. PLANEACION: Para el mejor desarrollo del plan se debe dar los pasos siguientes:

- Fijar la misión
- Determinar los objetivos externos
- Determinar los objetivos internos
- Enunciar la forma de alcanzarlos. Programas
- Especificar los proyectos de desarrollo
- Asignación de recursos para proyectos
- Fijación de metas y controles

2.2.2. DIRECCION: La dirección de las entidades en general tradicionalmente presentan un estilo autocrático, hoy el estilo que se impone es el de la dirección por liderazgo y convencimiento. Líder es aquel que logra que sus dirigidos realicen la labor encomendada en forma eficiente y con gusto, que logra desarrollar un compromiso con

sus dirigidos, que igualmente logra desarrollar un sentido de pertenencia hacia la entidad a la cual esta vinculado.

El alcalde como administrador municipal, debe comunicarse y compenetrarse con sus colaboradores, motivándolos para hacer que ellos realicen sus labores en forma eficiente, permitiendo que sus objetivos coincidan con los objetivos de la administración.

2.2.3. ORGANIZACIÓN: Se debe entender por organización un conjunto de elementos dinámicamente interrelacionado, que buscan un fin. Esto quiere decir que no hay una dependencia mas importante que otra, que las funciones de una dependen de otra, por lo anterior se hace necesario trabajar en equipo y no en grupo, como resultado se encontrará un trabajo coherente y eficiente para el ciudadano.

La organización se debe entender como un todo y en esa dirección se debe buscar la estructura que permita realizar la labor eficiente que busca la administración pública, se deben delegar funciones a los colaboradores para que desarrollen mejor su labor.

2.2.4. CONTROL: El control a los planes y programas tanto externos como internos, requiere de un seguimiento permanente y continuo que nos asegure el éxito de nuestra labor. Los programas externos o con la comunidad disminuyen la violencia y los aspectos de seguimiento interno o cumplimiento de programas, disminuyen la ineficacia o burocracia y finalmente los aspectos de inmoralidad o corrupción se disminuyen a través de las Contralorías o tribunales de cuenta.

En la alcaldía municipal la oficina encargada del control de los planes y objetivos propuestos es la oficina de control interno, ésta no debe convertirse en una oficina de control fiscal, debe ser entonces la asesora para el cumplimiento de la gestión y de los programas, por ello el perfil debe ser de un administrador y no el de un contralor.

3. ELABORACION DE INFORME

Los resultados obtenidos en la Auditoria de Gestión deben ser reportados en un informe que contemple la situación real de las actuaciones realizadas por el entidad, reflejada en la evaluación de los procesos operativos, administrativos y la evaluación de los principios de control interno.

El contenido del informe, debe ser emitido en forma objetiva, clara, concisa y oportuna; incluyendo las conclusiones y recomendaciones pertinentes que permitan a la entidad, objeto de evaluación, adoptar medidas correctivas para su mejoramiento continuo.

4. ESTRUCTURA DEL INFORME

Los resultados obtenidos, se consideran los aspectos generales relacionados con normas sobre elaboración y presentación de informes, establecidos por la Contraloría General de la República en la resolución 5544 de 1993 y demás instructivos de carácter técnico que traten sobre la materia.

Para la elaboración y redacción del informe sobre los resultados de la Auditoria se deben considerar:

- Resumen Ejecutivo: Descripción breve de los aspectos más sobresalientes de los resultados de la evaluación.
- Objetivo y alcance de la evaluación
- Breve reseña histórica de la entidad (sector, naturaleza jurídica, objetivos principales, patrimonio, presupuesto, bienes y servicios ofrecidos, etc.)
- Resultados: Descripción detallada de los resultados obtenidos en auditoría de Gestión, destacando los aspectos fundamentales que influyeron en esta, tanto a nivel macro como micro económico.

4.1. NIVEL MACROECONÓMICO

- El grado de influencia de las políticas macroeconómicas en los resultados de la gestión de la entidad.
- El alcance de objetivos y metas de la entidad, con respecto a los lineamientos trazados por el sector y el Plan Nacional de Desarrollo
- Relaciones de los agregados económicos producidos por la entidad frente a los agregados del sector y nacionales (Valor Agregado, PIB, etc.)

4.2. NIVEL MACROECONOMICO:

los resultados de análisis y evaluación de:

- Los procesos operativos y administrativos
- Los principios de economía, eficiencia, eficacia y equidad

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones deben ser un juicio crítico de los aspectos positivos o negativos, fundamentados con la suficiente evidencia y basados en los resultados del estudio (análisis causa - efecto), presentándose en forma clara, objetiva e independiente de la gestión que adelanta la entidad.

Las recomendaciones o sugerencias son el resultado de las conclusiones y proponen líneas de acción (acuerdos) que ayuden a encausar la gestión de la entidad.

6. SEGUIMIENTO

Se debe establecer un cronograma de visitas cuya finalidad es la verificar y controlar el cumplimiento de los acuerdos, hechos entre la entidad y el grupo de auditoría.

- Cuadros analíticos
- Gráficos
- Información estadística

III. INDICADORES DE GESTION

Para medir el desempeño de la alcaldía municipal de mejoramiento. Un indicador de gestión, es una herramienta que nos permite calcular la gestión de la administración municipal, en cuanto al logro de objetivos y metas propuestas.

Los indicadores de gestión están dirigidos a procesos, resultados o productos, ayudando a identificar y anticipar conflictos organizacionales en la alcaldía municipal, son expresiones que nos indican en que medida se logro el objetivo propuesto y en que medida se hizo buen usos de los recursos.

Los indicadores de gestión son de dos categorías, los sociales o logro de objetivos y los institucionales, los primeros respecto a la sociedad, están asociados a la eficacia en el logro de resultados, los institucionales con respecto a la alcaldía municipal y están asociados con la eficiencia en el manejo de los recursos.

1. INDICADOR

Es la relación entre variables cuantitativas y cualitativas; que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, de acuerdo con objetivos y metas previstos, impactos esperados. Los indicadores pueden ser relacionados consigo mismo o con estándares internos y externos. Por lo general se expresan en porcentaje.

2. INDICADOR DE GESTION

Es el resultado obtenido de las relaciones entre variables de cada proceso; los cuales miden los principios establecidos por la ley, el control de gestión como cualquier sistema, posee unos instrumentos para entenderlo, manejarlo y evaluarlo; entre ellos se encuentran:

- 2.1. **Indices:** Permiten detectar VARIACIONES con relación a las metas o normas
- 2.2. **Indicadores:** Son los COCIENTES que permiten analizar rendimientos
- 2.3. **Cuadros de mando:** Permiten la dirección y enfoque hacia los objetivos
- 2.4. **Gráficas:** Representación de la información (variaciones y tendencias)
- 2.5. **Análisis comparativo:** Compararse con el mejor para lograr una mayor superación
- 2.6. **Control integrado:** Participación sistemática de cada área organizacional en el logro de los objetivos

La alcaldía, así como el aparato fiscal y otros organismos de control deben adecuarse a las nuevas necesidades, no se puede pretender modernizar el control con el mismo soporte técnico de antes, es necesario adecuarlo e incluir en el técnicas e instrumentos

de comprobados resultados. Todas las organizaciones deben manejar los 3 tipos de actividades de planificación y control, que son la planificación estratégica, el control de la tarea y el control de gestión.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

- Se desarrollan en el espacio, donde se comparan los tipos de servicios en diferentes lugares. Y en el tiempo, con otros de similares características, ya sean del sector, económicos, internos y/o externos.
- Son oportunos. Se pueden aplicar en cualquier momento.
- Se pueden analizar en términos absolutos o relativos
- Son de orden cualitativo y cuantitativo
- Se interrelacionan por unidades homogéneas de medida (tiempo, dinero y cantidad)
- Son selectivos
- Muestran señales de alarma de la gestión de la entidad, como logros de desempeño
- Pueden ser representados gráficamente
- Pueden ser comparables consigo mismo y/o con estándares

4. ETAPAS OBJETO DE CONTROL EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

- 4.1. **Definición de los objetivos de control:** Se refiere al análisis de los elementos constitutivos de la entidad, como el funcionamiento y los procesos.
- 4.2. **Establecimiento de indicadores:** El contar con los indicadores adecuados permite que se de una retroalimentación apropiada; los indicadores se establecen con base en los elementos de control; el establecer los indicadores, permite la participación de las personas para así garantizar un entendimiento del proceso y los compromisos necesarios para su adopción.
- 4.3. **Diseño del sistema de control:** Según los indicadores, se establecen los elementos que conforman un sistema de control de gestión:
 - Fuentes y flujos de información
 - Formatos de registro
 - Tableros de mando

Lo anterior se complementa con los aspectos operacionales como **periodicidad** de la operación, funciones del personal, tecnología de soporte e integración con los sistemas de información.

- 4.4. **Implantación:** Es la aplicación de los planteamientos expuestos en el diseño, se desarrollan y ponen en funcionamiento los elementos de operación del sistema en forma adecuada: herramientas de software, manual de operaciones, formatos y modelos de acción administrativa conforme a los resultados del control de gestión y a la alimentación inicial del sistema.
- 4.5. **Aplicación del sistema:** El uso adecuado del control de gestión, redefine en forma significativa algunos procesos caracterizados por trabajar con datos subjetivos

como el establecimiento de objetivos, evaluación de desempeño y la dirección de la entidad.

La elaboración de los indicadores, corre a cargo de cada una de las dependencias, quienes tienen que diseñar, aplicar y evaluar sus propios indicadores. Para ello, debe tener en cuenta. Los planes y programas de la alcaldía, los planes específicos de cada dependencia, sus funciones específicas y las variables que maneja expresadas en términos de cantidad, calidad, tiempo, recursos y resultado esperado.

La elaboración de los indicadores se debe realizar bajo criterios comunes y coordinadamente, pues lo que se va a implementar es un SISTEMA de indicadores de gestión **INSTITUCIONAL**, que a su vez debe desarrollarse al tiempo con los procesos y actividades.

Con los instrumentos se pueden analizar las actividades de:

- **Actividades de Gestión:** abarca la misión, objetivos y políticas en general, así como la planificación, organización y control.
- **Actividades programáticas:** Se denominan también actividades operacionales, se relacionan con el cometido de la entidad.
- **Actividades Financieras:** Estas actividades cubren las áreas básicas de control como son: el presupuesto, flujo de fondos, ingresos y costos, activos y pasivos y la información financiera
- **Actividades Administrativas:** Las actividades administrativas son las que respaldan las tareas principales de la entidad, constituyen los apoyos y servicios a la Gestión.

5. SISTEMAS QUE DEBEN CUBRIR LOS INDICADORES

- Sistema administrativo
- Sistema financiero o contable
- Sistema de comunicaciones
- Sistema de planeación
- Sistema logístico
- Sistema físico
- Sistema operativo
- Sistema de control interno
- Sistema de atención al público
- Sistema legal

El sistema de indicadores se desarrollará en todos los niveles, pero con énfasis en los procesos administrativos.

6. PROCESO Y RESULTADO

En vista de que los indicadores están dirigidos a procesos, resultados o productos de los mismos, ayudando a identificar y anticipar conflictos organizacionales, los podemos calificar como indicadores o **MEDIDAS DE RENDIMIENTO**, que se las puede interpretar como los signos vitales de toda organización. Estos indicadores pueden ser de proceso y de resultado.

6.1. **Medidas de rendimiento de proceso:** Este tipo de medidas monitorean las actividades de un proceso y motivan a las personas a participar en él. Estas medidas controlan el proceso, podemos tomar como ejemplo las peticiones de los ciudadanos, tomamos el tiempo en que se recepciona la petición, los diferentes ciclos por los que tiene que pasar la petición en la Administración Municipal y por último, el tiempo de respuesta la ciudadano.

6.2.. **Medidas de resultado:** Son las que nos informan los resultados de un proceso y se utilizan para controlar los recursos.

6.3. EFECTO CASCADA

Una medida de proceso para una dependencia de la alcaldía será una medida de resultado para otra dependencia siguiente inferior. Cada nivel de la alcaldía debe apoyar los procesos de la inmediatamente superior.

Como resultado de este efecto cascada es que las medidas de rendimiento enlazan la misión, los objetivos y los procesos de la entidad. Este efecto debe comenzar por el despacho del Alcalde, éste debe informar a sus empleados, que lo más importante es la MISION de su programa de gobierno, esta misión conduce las actividades de la administración, y se debe eliminar la información innecesaria, para que de esta manera nazca la necesidad del compromiso corporativo.

IV. METODOLOGIA PARA ESTABLECER LOS INDICADORES DE GESTION

Para armar los indicadores de gestión, se debe partir de la investigación estadística mas los datos históricos, esto nos da como resultado la información básica; las circunstancias y el entorno hacen parte del soporte de la información.

Los enfoques metodológicos más importantes para conformar los indicadores e gestión son:

- Definición e identificación de lo sindicadores
- Identificación de la ubicación y el entorno, esto se refiere a las variables y circunstancias
- Identificación de la ubicación y el entorno, esto se refiere a las variables y circunstancias
- Identificación de las fuentes de información
- Análisis de programas, objetivos y metas, propuestos en el plan de desarrollo municipal
- Realización de cuestionario con la intervención de los directores y personal administrativo de cada una de las dependencias

V. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, equidad, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la **misión institucional** se puede clasificar de la siguiente manera:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información
2. Indicadores estructurales
3. Indicadores de recursos
4. Indicadores de proceso
5. Indicadores de personal
6. Indicadores de aprendizaje y adaptación
7. Indicadores de gestión pública
8. Otros indicadores de eficiencia

1. INDICADORES DE RESULTADOS POR AREA Y DESARROLLO DE INFORMACION

Para establecer este tipo de indicadores, se debe tener en cuenta la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la misma. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la alcaldía para medir la organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; los arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo de los programas y planes propuestos.

Este tipo de indicadores, nos sirven para medir:

- ◆ Los ingresos y los gastos frente a las metas y presupuestos
- ◆ La cantidad de empleos y su participación en los ingresos y gastos de la alcaldía
- ◆ El tamaño y dimensión de la producción institucional frente al sector estatal
- ◆ La dispersión de la organización y grado de observación, descentralización o concentración funcional.

Para la utilización del indicador de ejecución presupuestal tendríamos:

- a. **Indicador de la variable:** Es el nombre de la variable que queremos analizar
- b. **Denominador:** En el denominador colocamos el valor total de recursos asignados a la variable que necesitamos evaluar
- c. **Numerador:** En el denominador va anotado el valor ejecutado de la variable a analizar
- d. **Tiempo:** Todas las partes anteriores de la fórmula, deben desarrollar en el mismo tiempo, llámese mes, trimestre, semestre o año, tanto en su parte estimativa (denominador) como en su parte real (numerador). Podríamos relacionar la información del semestre frente al año, entonces tendríamos que el año sería el denominador y el semestre el numerador, obteniendo la participación porcentual de lo ejecutado del semestre, frente al total del año.

Ejemplo:

Cálculo del indicador de ejecución para la compra de equipos:

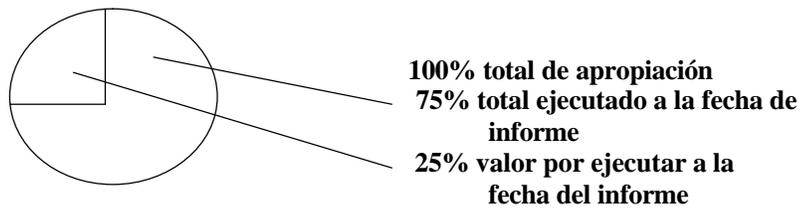
En el Municipio de Colon se tiene apropiado para la compra de equipos en el año 2005, la suma de \$ 4.000.000, supongamos que en el primer semestre del presente año se ha ejecutado en compra de equipo la suma de \$ 3.000.000, para hacer el cálculo del indicador de ejecución presupuestal para la compra de equipo sería:

Indicador de Ejecución Compra De Equipo	=	Valor desembolsado (ejecutado)	←	NUMERADOR
		para la compra de equipo a junio 30 de 2005		
		Valor total asignado para la compra	←	DENOMINADOR
		De equipo para la vigencia 2005		

COMPRA DE EQUIPOS = $\frac{\$ 3.000.000.00 \text{ (ejecutado)}}{\$ 4.000.000.00 \text{ (asignado)}} = 0.75 \times 100 = 75\%$

El 75% sería el porcentaje de ejecución, o uso de los recursos para la compra de equipo a junio 30 del 2005, fecha establecida para la presentación del informe.

100% - 75% = 25%



Ejemplo:

Cálculo del indicador de ejecución para mantenimiento de equipo de computo:
Supongamos que la alcaldía del municipio de Colon tiene 9 equipos de computo a los cuales se le ha planeado hacer mantenimiento durante el año al momento del informe recibieron mantenimiento solo 4 equipos, para hacer el cálculo del indicador para resultados operativos tendríamos

Indicador de Ejecución De Mantenimiento De Equipo = $\frac{\text{Número de equipos a los cuales se les ha realizado mantenimiento durante el primer semestre del 2005}}{\text{Número total de equipos que recibirán mantenimiento durante el año 2005}}$

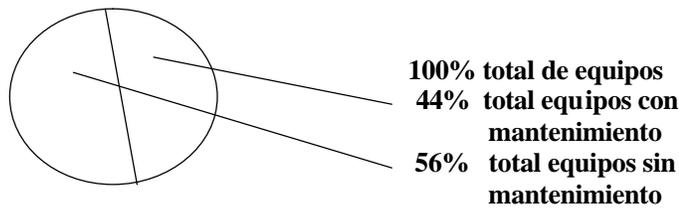
← **NUMERADOR**

← **DENOMINADOR**

INDICADOR DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS = $\frac{4 \text{ equipos}}{9 \text{ equipos instalados}} = 0,44 \times 100 = 44\%$

El 44% sería el porcentaje de ejecución de mantenimiento dado a los equipos, a junio 30 del 2005, fecha establecida para la presentación del informe.

$100\% - 44.00\% = 56.00\%$



2. INDICADORES ESTRUCTURALES

La estructura orgánica y el funcionamiento de la alcaldía, permite identificar los niveles de dirección y de mando, como también la responsabilidad en la conducción institucional.

Estos indicadores sirven para establecer y medir la participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; la gerencia debe proporcionar acciones de control para obtener resultados en las organizaciones, se debe medir los índices de participación porcentual combinatorios, los índices de participación porcentual en los costos globales y por niveles, los índices de participación en la producción, ingresos y beneficios institucionales y los índices de desempeño de cargo.

Para la utilización de los indicadores estructurales para los índices de representación de los niveles de la organización, tendríamos:

- Indicador de la variable:** Es el nombre de la variable que queremos analizar
- Denominador:** En el denominador colocamos el total de funciones que necesitamos analizar
- Numerador:** En el denominador va anotado de acuerdo a la planta actual, cuantas personas ocupan cargos de dirección
- Tiempo:** El marco temporal podrá ser considerado al momento del informe y con el total de la planta de personal que existe a esa fecha.

Ejemplo:

Cálculo del indicador de participación del nivel directivo frente a la planta de personal: La alcaldía del municipio de Colon cuenta con 18 funcionarios a nivel de Administración Municipal, de los cuales 3 son directivos y queremos saber que porcentaje de participación de funcionarios ocupan cargos directivos, frente al número total de funcionarios de la alcaldía, esto nos sirve para interpretar que tipo de organización existe, ya sea vertical o bien horizontal y de acuerdo a esto, pensar en incrementar o no el número de personas en cada cargo.

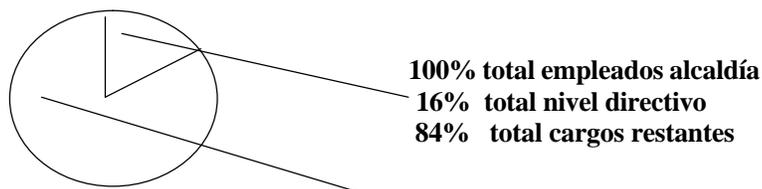
Indicador Estructural Número de Participación Cargo Directivo	=	Número de funcionarios que ocupan cargos directivos en la	←	NUMERADOR
		<u>Alcaldía de Colon</u>		DENOMINADOR
		Número total de funcionarios de la Alcaldía de Colon	←	

$$\text{Número de Participación} = \frac{3 \text{ directivos}}{18 \text{ funcionarios de la alcaldía}} = 0.16 \times 100 = 16\%$$

Cargo directivo 18 funcionarios de la alcaldía

El 16% es el porcentaje de participación de los funcionarios que ocupan cargos nivel directivo.

$$100\% - 16\% = 84\%$$



3. INDICADORES DE RECURSOS

Este tipo de indicadores se relaciona con la planeación de las metas y objetivos, la alcaldía debe tener en cuenta que para planear debe contar con los recursos necesarios.

Los indicadores de recursos miden y evalúan:

- ◆ Planificación de metas y grado de cumplimiento de las mismas
- ◆ Formulación de presupuesto y resultados de logro
- ◆ Presupuestos de grado corriente en relación a los presupuestos de inversión entre otros.
- ◆ Administración y recaudo de la cartera
- ◆ Administración de los recursos logísticos

El alcalde debe ejercer acción y control sobre el grado de cumplimiento de ingresos y gastos, nivel de ejecución y eficacia de los presupuestos (metas), sobre el grado de formulación de presupuestos y proporción de destinos, sobre las inversiones teniendo en cuenta las prioridades vs necesidades vs cumplimiento, manejo de cartera (Ej. Índices de rotación de cartera de impuesto predial), sobre la administración de costos y sobre los recursos logísticos, todo esto apoyándose en Secretaría de Gobierno y la oficina de control interno.

Ejemplo:

Cálculo del indicador de recursos, indicador de visitas a realizar por control interno.

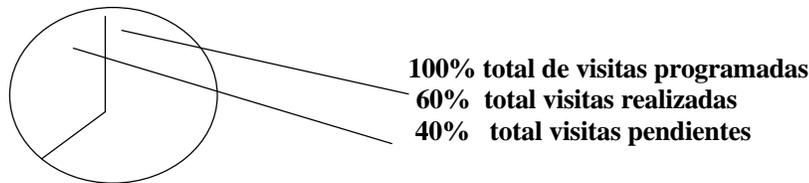
Supongamos que el encargo de control interno de la alcaldía a programado según el Plan Anual de visitas para el año 2005, un número de 15 visitas en total a las dependencias de la alcaldía, y hasta la fecha del informe se han realizado 9 visitas, queremos calcular que porcentaje de cumplimiento al plan de visitas programas ha realizado.

Indicador de Recursos Cumplimiento Al plan de Visitas	=	Número de visitas realizadas a las dependencias de la alcaldía	←	NUMERADOR
		<u>hasta la fecha del informe</u>		
		Número total de visitas programadas según el plan anual para el 2005	←	DENOMINADOR

Indicador de Cumplimiento Al plan de visitas = $\frac{9 \text{ visitas realizadas}}{15 \text{ visitas programadas para el 2005}} = 0.6 \times 100 = 60\%$

El 60% es el porcentaje de visitas ejecutadas según el plan anual de visitas hasta la fecha del informe, restando por ejecutar el 40% de las visitas.

$100\% - 60\% = 40\%$



4. INDICADORES DE PROCESO

Aplicable a la prestación de servicios con relación al cumplimiento de la misión y objetivos propuestos por la Administración Municipal.

Estos indicadores nos sirven para establecer el cumplimiento en las etapas de los procesos administrativos, de planeación, de agilización en la prestación de servicios, que indican la celeridad en el ciclo administrativo.

Ejemplo:

Cálculo indicadores de proceso, aplicados al indicador de tiempo promedio de atención a quejas.

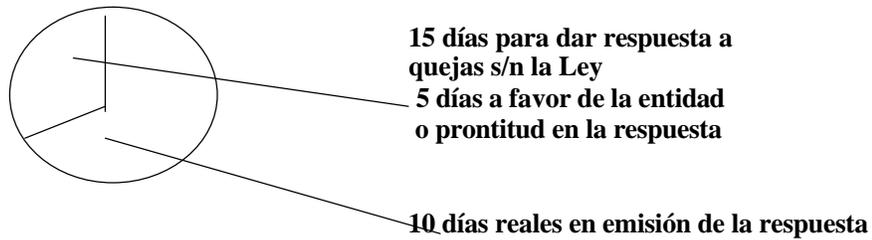
Indicaremos como medir el tiempo de atención, teniendo en cuenta que el termino fijado por la ley para la solución de recepción de quejas es de 15 días, es bueno considerar que cada queja tiene un tiempo determinado, dependiendo del asunto con el que se relacione. El marco temporal que se ha considerado en el ejemplo, es de 10 días para dar respuestas a las solicitudes de los ciudadanos.

Indicador de Procesos Tiempo de Atención a Quejas recep	=	Número de días reales, o fecha de salida o respuestas a la queja	←	NUMERADOR
		Número total de días estimados para dar respuestas a la queja Acorde a los términos de Ley	←	DENOMINADOR

Indicador de Tiempo de atención A quejas recepción	=	$\frac{10 \text{ días}}{15 \text{ días según la Ley}}$	=	$0.66 \times 15 = 10 \text{ días}$
---	---	--	---	------------------------------------

El 0.66 es la parte o porción del tiempo total que ocuparemos. Así ese 0.66 se multiplica por 15 días, se obtiene un resultado de 10 días, que es igual al tiempo de atención en días a cada queja. 0.34 cifra que indica la porción de tiempo que está ganando la alcaldía en atención a quejas, ello es una mayor celeridad o eficiencia en el servicio.

$15 \text{ días} - 5 \text{ días} = 10 \text{ días}$
--



5. INDICADORES DE PERSONAL

Este tipo de indicadores, analizan el manejo dado al recurso humano dentro de los procesos de selección, incorporación, clasificación, remuneración, capacitación y motivación, entre otros, en los diferentes niveles que conforman la planta de personal según las disposiciones legales, financieras, técnicas y los lineamientos trazados por la Administración Municipal.

Estos indicadores de personal, sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos. Se debe clasificar el personal de planta y supernumerario por niveles, en cantidad y costos (sueldos, salarios, cesantías, pensiones, vacaciones, horas extras, etc.), y determinar:

- Costo total de personal
- Costo de personal de planta por niveles
- Costo de personal supernumerario
- Costo promedio

Con base en los datos obtenidos, se analiza:

- La participación de cada uno de los niveles frente al total de gastos de personal
- La participación de gastos de personal frente a los gastos de funcionamiento.

Con la información anterior, se establece si la asignación de los recursos financieros para el manejo del recurso humano es razonable frente a la actividad o programa ejecutado.



Ejemplo:

Cálculo del indicador de la estructura de la planta de personal. Indicador de participación del nivel profesional en la estructura de la alcaldía municipal.

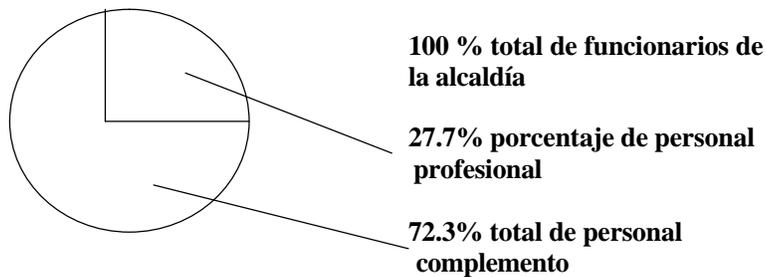
El nombre de la variable a analizar es el indicador de participación del nivel profesional en la estructura de la planta de personal de la alcaldía municipal, para calcular este indicador, tendremos en cuenta el número total de funcionarios en la Administración Municipal, en este caso tenemos 18 empleados y el número de cargos del nivel profesional es de 5, esta información debe ser tomada en una sola fecha, como también confrontada con los datos de otro momento para analizar su variación, lo que nos arrojaría un índice.

Indicadores De personal		Número de profesionales en la alcaldía municipal	←	NUMERADOR
Indicador del Nivel Profesional	=	<u>a la fecha del informe</u> número total de funcionarios de la alcaldía municipal	←	DENOMINADOR

Indicador de Participación del Nivel profesional	=	$\frac{5 \text{ profesionales}}{18 \text{ funcionarios de la alcaldía municipal}}$	=	$0.277 \times 100 = 27.7\%$
---	---	--	---	-----------------------------

El 27.7 % es la parte o porción del total de cargos del nivel profesional en la alcaldía, el 72.3% corresponde al porcentaje que representa la participación de funcionarios NO profesionales, frente a la planta de personal.

$100\% - 27.7\% = 72.3\%$



6. INDICADORES DE APRENDIZAJE Y ADAPTACION

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos, dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Por ser uno de los indicadores mas importantes, pues se refiere específicamente al recurso humano, y es necesario que este en evaluación constante para verificar si la gestión que se adelante, esta acorde con la función asignada, las metas y los objetivos propuestos

Los indicadores de aprendizaje y adaptación miden:

1. Unidades de inducción y motivación
2. Unidades de investigación
3. Unidades de entrenamiento
4. Unidades normales de adiestramiento
5. Estudio e investigación para el desarrollo
6. Estudio para innovación

Este indicador permite el logro de objetivos en funciones operativas, financieras, ejecutivas, administrativas y legales.

Ejemplo:

Cálculo del indicador de aprendizaje y adaptación. Evaluaremos que porcentaje de funcionarios están capacitados para manejar sistemas de informática en la alcaldía municipal.

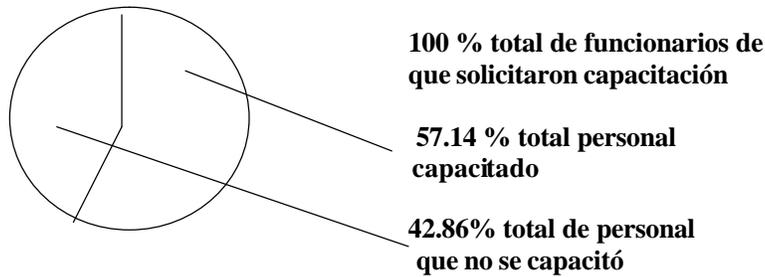
El nombre de la variable a analizar se llama indicador interfásico, para calcular este indicador, tendremos en cuenta el número total de personas que solicitan asistir al curso de sistemas, se consideran las personas que por razón a su trabajo requieren de ese tipo de capacitación, en este caso serían 14 empleados y el número de personas que asisten al curso de sistemas es de 8 personas, se consideran solicitudes recibidas por ejemplo durante el año y así mismo el número de personas que asisten al curso programado para tal fin.

Indicadores De aprendizaje			
Indicador de Personal capacit. En sistemas	=	$\frac{\text{Número de personas que asistieron al curso de sistemas}}{\text{Número total de funcionarios que solicitaron ser capacitados}}$	
			← NUMERADOR
			← DENOMINADOR

Indicador de Personas capacit. En sistemas	=	$\frac{8 \text{ funcionarios}}{14 \text{ funcionarios que solicitaron La capacitación}}$	=	$0.5714 \times 100 = 57.14\%$
---	---	--	---	-------------------------------

El 57,14% corresponde al porcentaje de personas que ya recibieron la capacitación en sistemas, el 42.86% corresponde al porcentaje de funcionarios para capacitar en sistemas. Lo anterior permite analizar si los programas de software a adquirir obedecen primero a los requerimientos de las dependencias que los soliciten y si el personal está capacitado para su manejo.

$100\% - 57.14\% = 42.86\%$



7. INDICADOR DE RENTABILIDAD PUBLICA

El cálculo de este indicador sólo es factible para entidades productoras de bienes y servicios por las características que éstas poseen. En las entidades administrativas no es posible la aplicación del indicador, por ser prestadoras de servicios sociales y por depender altamente del presupuesto nacional.

El indicador de Rentabilidad Pública se define como el rendimiento obtenido por un administrador, dado un stock de capital puesto a su disposición: relaciona dos variables: el excedente público y los activos fijos operativos revaluados.

La información necesaria para el desarrollo de este indicador, se obtiene de los datos financieros del balance y estado de ganancias y pérdidas, con sus respectivos anexos.

$$\text{I.R.P.} = \frac{\text{Excedente Público}}{\text{Activos Fijos Operativos Revaluados}}$$

Permite medir:

- La eficiencia operativa, a partir de la determinación del rendimiento de los activos dentro de la operación.
- Valorar los costos y beneficios de la empresa a la sociedad.

El criterio de evaluación de las empresas públicas difiere sustancialmente frente a las privadas, puesto que en estas últimas la razón principal es la búsqueda de utilidades, mientras que en la empresa pública influyen factores de diferente índole; que impiden analizar bajo la óptica del análisis financiero tradicional porque:

- Su función es social
- Las políticas de gobierno inciden en su gestión por medio de múltiples mecanismos directos e indirectos.
- Algunos rubros contablemente, representan costos para la empresa privada, para la pública corresponden a mecanismos de distribución del superávit (impuestos, transferencias, pago de intereses y donaciones)
- Parte de los ingresos registrados en los estados financieros no corresponden al producto del desarrollo de su objeto social, por lo tanto, se excluyen de los ingresos operativos: los dividendos y participaciones en otras sociedades, ganancias de capital, transferencias presupuestales y utilidades en operaciones cambiarias.
- El capital de trabajo se evalúa en términos de costos de oportunidad
- El denominador del indicador solo tiene en cuenta los activos de operación.

8. OTROS INDICADORES DE EFICIENCIA:

En estos indicadores se tiene en cuenta la eficiencia administrativa como un todo y en relación con cada política, programas o proyecto.

8.1. Indicador de Productividad: Es la relación del volumen de producción o servicios prestados en un período y los insumos utilizados en su producción (el valor de los servicios prestados como los insumos se pueden medir en unidades físicas o en dinero con relación al tiempo).

8.2. Indicador de Costo: Relaciona los costos necesarios para la producción de un bien o prestación de un servicio, con la cantidad de beneficiarios, personal involucrado, servicio prestado etc. El objeto de este indicador es establecer el costo promedio, costo total y el costo unitario por servicio.

8.3. Indicador de Proceso: Determina la oportunidad de las acciones o procesos y el rendimiento de los insumos involucrados en la producción o prestación de servicios. Por ejemplo el cumplimiento de citas médicas y el suministro de energía.

8.4. Criterios para su elaboración:

Para el diseño de indicadores que midan el principio de la eficiencia se debe tener en cuenta, los siguientes criterios:

- Relaciona los costos en los cuales haya incurrido la entidad en un determinado proceso, proyecto o programa frente al tiempo utilizado.

- Relacione los costos incurridos en los diferentes procesos frente al personal empleado.
- Analice y evalúe la planeación de las actividades propias de cada proceso e identifique las variables relevantes del mismo.
- Relacione los recursos utilizados frente a los objetivos previstos
- Relacione los servicios prestados frente a los costos incurridos
- Establezca la eficiencia en el recaudo de los ingresos (en aquellas entidades donde el porcentaje de ingresos propios sea representativa).

Otras variables a considerar, además de las anotadas en el numeral anterior, son las siguientes:

- **Tiempo:** requerido para la ejecución de los procesos, actividades o tareas.
- **Cobertura:** número de beneficiarios por clase de servicio
- **Cantidad:** unidad de servicio o producto por unidad de tiempo
- **Recursos:** unidades utilizadas en los procesos de transformación o producción
- **Costos unitarios y totales:** (por programas, por servicio, por recurso, por actividad).

9. Ejemplos de Indicadores.

- **COSTO DE PERSONAL**

Valor total nomina personal por nivel
(Direc, Profec, Activo, Operec) x 100

Valor total nómina personal de la
entidad

Muestra la participación de los diferentes niveles del personal frente al gasto total de la nómina, indicando cuál de los niveles tiene mayor incidencia en el costo total.

Gasto total de nómina

Número total de funcionarios de
Planta (o por niveles)

El resultado obtenido permite establecer el valor unitario promedio por empleado o niveles de planta.

Gastos por servicio personales x 100

Gastos de funcionamiento

Muestra la proporción de los gastos por servicios personales con respecto al gasto funcionamiento.

- **ABASTECIMIENTO**

Compras en el período

(semestre, año, mes, horas, etc.) x 100

Presupuesto compras

El resultado permite determinar cuanto del plan de compras se ha ejecutado, con respecto al presupuesto asignado en un periodo determinado.

Valor Compra de Equipos Periodo

Total Gastos de Inversión

Del total destinado a gastos de inversión, muestra cuanto se ha ejecutado en la compra de equipo.

- **INDICE DE PARTICIPACION DE LA CONTRATACION**

Valor Total Contratación del Período

Presupuesto de Inversión de la alcaldía

Esté indicador mide la incidencia de la contratación en el presupuesto de inversión de la entidad.

Gastos de Inversión (por programa)

Gastos de Funcionamiento
(recurso humano, oficio o actividad)

Por cada peso invertido en el programa "z" se ha involucrado "x" o "y" cantidades de recurso, actividad u oficio.

- **MANEJO DE PERSONAL**

Gastos de capacitación

No Total Personal Planta

Muestra el costo promedio de la capacitación del personal de planta si se capacitaron en su totalidad

$$\frac{\text{Gastos de Capacitación}}{\text{No Total de Personal Capacitado}}$$

Muestra el costo promedio del personal capacitado, durante el período.

$$\frac{\text{No. Total de Personal Capacitado}}{\text{No. Total de Personal de Planta}} \times 100$$

Muestra cuánto del total de personal de planta ha sido capacitado

$$\frac{\text{Gasto Personal Capacitado por Actividad}}{\text{Gasto total de Capacitación}}$$

Muestra cuánto de los recursos para capacitación se han utilizado por actividad.

- **GASTO DE FUNCIONAMIENTO**

Gastos de Mantenimiento

Gastos Generales

El resultado establece cuánto de los gastos generales se están utilizando para mantenimiento.

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Número total de Servicios Ofrecidos}}$$

Cuánto por servicio ofrecido se ha involucrado de gastos de operación (este indicador se utiliza en los casos en los cuales se puede cuantificar el servicio prestado).

- **PRODUCTIVIDAD**

$$\text{Productividad (pd)} = \frac{\text{Volumen de Producción o Prestación de Servicios}}{\text{Volumen de los insumos (costos)}}$$

Beneficiarias son las personas y/o las organizaciones receptoras de los servicios ofrecidos por entidades clasificadas dentro del sector central y descentralizado como: (estudiantes, enfermeras, colegios, jardines, centros de atención, etc.)

- **OPORTUNIDAD**

Tiempo Programado Proyecto o Programa

Tiempo Utilizado por Programa o Actividad

Muestra el grado de cumplimiento del proyecto o programa por actividad.

- **CANTIDAD**

Número de Servicios Prestados (Programas o Actividad)

Número de Servicios Proyectados (Programa o Actividad)

Muestra cuánto del servicio proyectado se ha cumplido o qué cobertura ha tenido el servicio.

- **COBERTURA**

Número de Usuarios Atendidos por Servicio

Número Potencial de Usuario por Servicio

Muestra que porcentaje de la población potencial a atender tuvo acceso al servicio o fue beneficiada.

Si el indicador es = 1 se cumplió la meta

Si es < 1 se hablaría de una pérdida social al no cumplir con la meta establecida

Si es > 1 existe efectividad en la prestación del ejercicio

- **OPORTUNIDAD**

Tiempo Ejecutado

Tiempo Programado

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado.

Tiempo Requerido por Servicio

Número de Servicios Prestados

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio.

- **CANTIDAD**

Recurso Utilizado (Pesos y Cantidades)

Recurso Planeado (Pesos y Cantidades)

Muestra el volumen de recursos utilizados a lo planeado

Gastos Ejecutados

Gastos Programados

Muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestalmente

MANUAL DE INDICADORES DE GESTION

MILLER ELOY MUÑOZ MUÑOZ
Alcalde Municipal
2004 - 2007

**“PARTICIPACIÓN COMUNITARIA,
GOBERNABILIDAD EFICAZ”**